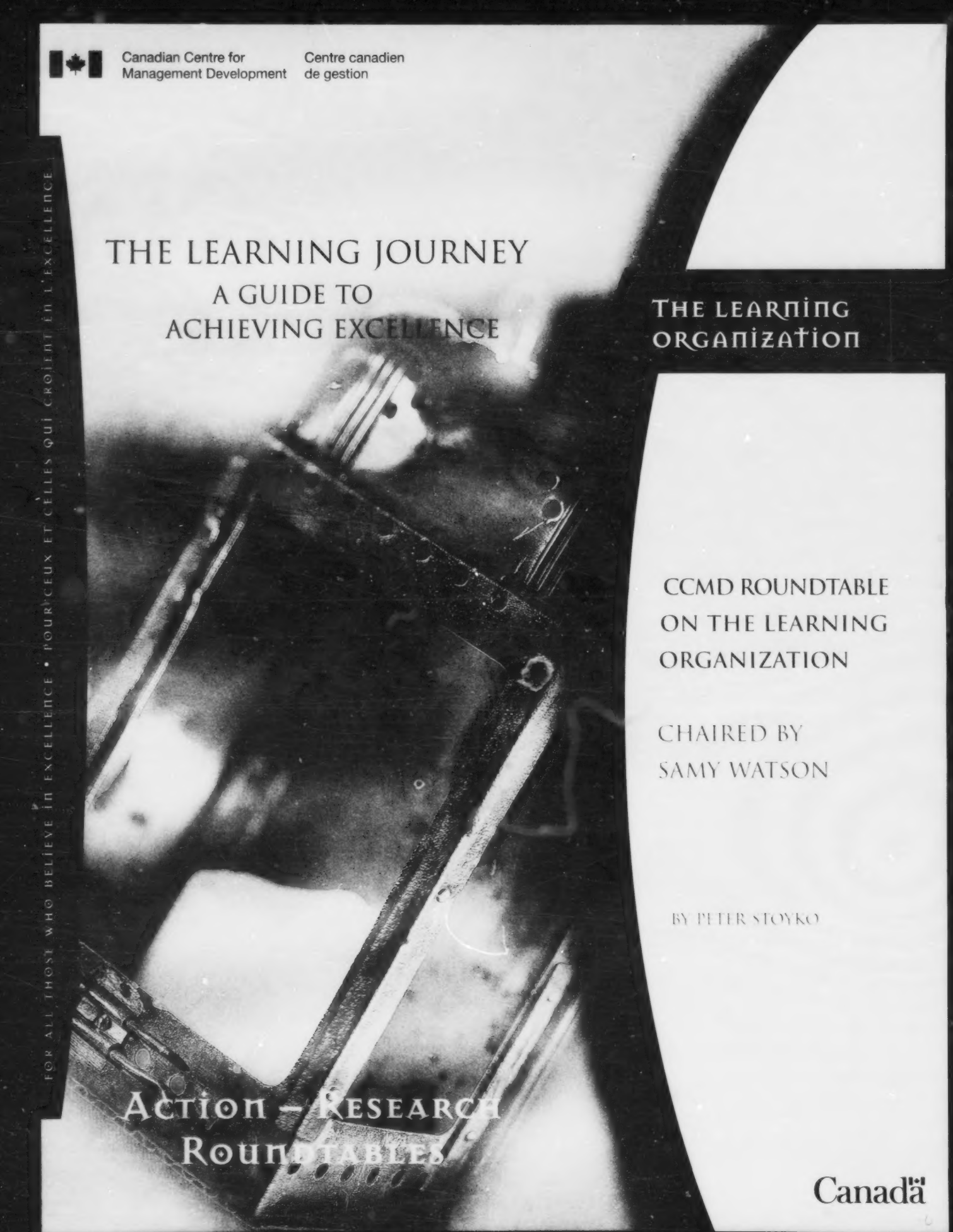
Canadian Centre for Management Development
Centre canadien de gestion

FOR ALL THOSE WHO BELIEVE IN EXCELLENCE • POUR CEUX ET CELLES QUI CROIENT EN L'EXCELLENCE

THE LEARNING JOURNEY

A GUIDE TO ACHIEVING EXCELLENCE



THE LEARNING ORGANIZATION

CCMD ROUNDTABLE ON THE LEARNING ORGANIZATION

CHAIRED BY SAMY WATSON

BY PETER STOYKO

ACTION – RESEARCH ROUNDTABLES

Canada

For more information or copies,
please contact the Strategic Research and Planning Group of the
Canadian Centre for Management Development

Phone: (613) 947-3682
Fax: (613) 992-1736

The opinions expressed are those of the authors
and do not necessarily reflect the views of the
Canadian Centre for Management Development

© Canadian Centre for Management Development

National Library of Canada cataloguing in publication data

Main entry under title :

The learning journey : a guide to achieving excellence

Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p.: Le périple de l'apprentissage.
ISBN 0-662-65654-7
Cat. No. SC94-82/2001

1. Organizational learning -- Canada.
2. Public administration -- Canada.
3. Civil service -- Canada -- Management.
I. Canadian Centre for Management Development.
II. Title : Le périple de l'apprentissage.

HD58.82L42 2001 352.2 C2001-980107-6E

101-06201/

A WORD FROM CCMD

The Public Service of Canada is evolving at an ever-quickening pace and research is needed to address the issues and challenges public servants face daily. In consultation with managers, CCMD identified four issues of immediate and critical concern and launched four Action-Research Roundtables:

- Implementation of the Social Union Framework Agreement (SUFA)
- Building the learning organization
- Managing horizontal issues
- Risk management

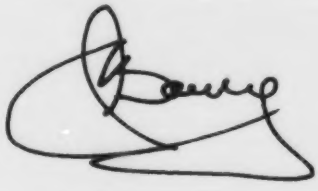
This report has been released by the Action-Research Roundtable on the Learning Organization. Its objectives were to take stock of what is known about learning organizations, to translate that information into practical guidance, and to develop approaches that will help managers transform their workplace into a continuous learning organization.

This document is the fulfillment of those objectives. It is a practical and valuable resource that has been specifically designed to be accessible and easy to read. I am confident it will prove beneficial to managers across the country. It will serve as an ideal complement to the two reports published in June 2000 by the Deputy Ministers' Committee on Learning and Development entitled *A Public Service Learning Organization: From Coast to Coast to Coast — Directions for the Future* and *A Policy Discussion Paper.*

It is also worth noting that, as part of its journey, the Roundtable developed a number of valuable working papers: a discussion document on organizational learning in the public service, and more specialized papers on knowledge management, learning tools, innovation, and approaches to private sector learning organization, as well as a collection of case studies. These documents are available on CCMD's Web site at www.ccmd-ccg.gc.ca.

Many people are responsible for the success of the Roundtable. Specifically, I would like to thank the Chair, Samy Watson, Deputy Minister of Agriculture, for his inspirational leadership on the Roundtable and for bringing the Roundtable's findings to life in his own organization. I would also like to recognize the immense contributions of the Roundtable members who volunteered their time and expertise because they believed in the importance of this project. Finally, I would like to thank the people who provided continuing support to this project: Geoff Dinsdale, coordinator of all the Roundtables, and the members of the Roundtable secretariat, Peter Stoyko and Anna Wheeler.

Jocelyne Bourgon



President
Canadian Centre for
Management Development

ACKNOWLEDGEMENTS

CCMD ACTION-RESEARCH ROUDTABLE ON THE LEARNING ORGANIZATION

Chair: Samy Watson, Agriculture and Agri-Food Canada

Members:

Neil Bouwer	Privy Council Office
Paul Brown	Dalhousie University
Ruth Dantzer	Privy Council Office
Maryantonett Flumian	Justice Canada
Chaviva Hosek	The Canadian Institute for Advanced Research (formerly with the Prime Minister's Office)
Simon Kennedy	Privy Council Office
Evert Lindquist	University of Victoria
James Meddings	Human Resources Development Canada
Tim O'Neill	Bank of Montreal
Ranald A. Quail	Public Works and Government Services
Lori Ridgeway	Fisheries and Oceans Canada
Carole Swan	Treasury Board of Canada, Secretariat
Jim A. Tucker	Andrews University, Michigan

Secretariat: Geoff Dinsdale, Canadian Centre for Management Development
Peter Stoyko, Carleton University
Anna Wheeler, Transport Canada

The roundtable members would like to thank the many individuals who contributed to the development of this document. This includes resources persons, focus test participants, and the people that carried out the publication process. Their contributions helped ensure that this product will be useful to managers across Canada's Public Service.

WHAT IS THE PURPOSE OF THIS GUIDE?

This guide is about "organizational learning." This term may strike you as odd, or even faddish. There is no denying that the term is often misunderstood. This is unfortunate because organizational learning is actually a set of simple, yet powerful, ideas to help you improve your effectiveness — in both the work you carry out and the results you achieve.

Organizational learning is, first and foremost, not just about training courses and learning retreats. It is about cultivating openness to ideas all the time — within you and those around you.

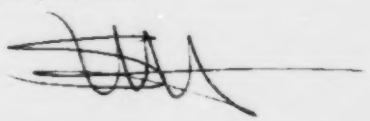
Organizational learning is also about making sure those ideas are rigorous and persuasive. To do this, we have to be willing to express our ideas even when they challenge conventional wisdom, or our co-workers strongly held beliefs. Ideas stand or fall based on their worth, not their origin in the hierarchy. So we need to do our homework to substantiate or refute ideas, and remain open to the ideas and comments of others.

The potential benefits are enormous. We become freed up from the needless busywork that can keep us from achieving our team and organizational objectives. Overall, we are better able to fulfill the core mission of the Public Service — to provide the best possible advice to ministers and service to Canadians.

A great deal of work, including work initiated by the Clerk of the Privy Council, has been undertaken to help transform the Public Service into a learning organization. Our Roundtable was established for the unique purpose of providing practical guidance to managers. This guide is the result of our work.

The members of the Roundtable included federal public servants and academics. I thank them for their invaluable contributions, as it was their openness, ideas, and commitment, along with the support of the Roundtable secretariat that made this guide possible. But be warned: within these pages you will not find a list of simple steps that you can skim through during your coffee break. There is no simple recipe. Building a learning organization is a difficult journey that requires ongoing effort — but the rewards are worth it. For those committed to this challenge, we feel confident that this guide will prove to be an invaluable resource.

Samy Watson



Chair, CCMD's Roundtable on
the Learning Organization

ICONS THAT HIGHLIGHT KEY POINTS

Guiding Principles

Traps and Pitfalls

Tools and Tips

Things to Remember

TABLE OF CONTENTS

WHAT TERRAIN DOES THIS GUIDE COVER?

1 What Is Organizational Learning?

A Tale of Two Public Servants 3
Dispelling Some Myths About Learning 6
What Learning Really Is About 6
The 21st Century Will Be Led by Those Who Learn Best 8
If You Are up to the Challenge, This Guide Will Help You 9

2 How Do I Figure Out Where to Start?

Looking at Your Organization in a Fresh Way 11
What Types of Things Should We Look For? 13
Common Traps That Undermine Learning 14
Developing a Shared Vision 19

3 How Can I Make an Immediate Difference?

Creating Leadership at Every Level 23
Individual Learning Techniques 24
Team Learning Techniques 26
Organizational Learning Techniques 30

4 How Can I Maintain Momentum in the Face of Setbacks?

Maintaining Momentum Over the Long Term 33
Common Pitfalls 34
Frequently Asked Questions 36

5 An Example of How These Lessons Can Be Applied

Helping Your Fellow Public Servants Learn 39
A Few Key Lessons to Remember 47
Become Part of Our Learning Community 49

6 Annex: Where Can I Go to Learn More?

Action-Oriented Public Service Readings 51
Action-Oriented Books 51
On-Line Resources 52

Canada

e

Ask Yourself a Few Questions

- Many public organizations do things well. But few organizations operate to their full potential and continually achieve truly excellent results. Can you say, with confidence, that your organization is truly great? How would you know?

- Many public managers recognize that learning is important to their personal and organizational performance. But where does learning figure in your daily life? Where *should* it figure in your life?

A Tale of Two Public Servants

Malcolm manages a small policy analysis team within the Public Service of Canada. Justine manages a much larger organization devoted to delivering services to citizens. Their very different experiences tell us a lot about learning and its importance.

The two colleagues meet occasionally to bounce ideas off each other. This time the conversation turned to unease about the way their organizations were evolving. Malcolm and Justine were both facing challenges, but they were having trouble putting their finger on the nature of the problem.

Malcolm's Story

Malcolm spoke first. By all accounts, his team runs efficiently and is well respected. On the surface, team members seem content with their jobs. Workloads are high and budgets are tight but, thankfully, the team meets its deadlines. No major crises to report.

This doesn't mean that Malcolm hasn't experienced a lot of frustrations. He has. More is expected of his team, despite fewer resources. It seems to take so much extra energy to stay on top of things. Other parts of the organization seem to be in a permanent state of gridlock, making it so difficult to get things done quickly.

No one in the system seems to want to take risks ... or relinquish control ... or lend a hand ... or experiment with new approaches to doing things.

When he first became manager, he had ambitious plans to explore new areas of policy and develop innovative policy options. He was confident that he could make a major contribution to the team's effectiveness. Despite a few modest improvements early on, the team has settled into a comfortable routine. Malcolm worries that the team's performance is mediocre in spite of its members' many talents.

There is good reason to worry.

This is not just because Malcolm's job is becoming more complex, or because his boss continually sets the bar higher. It's because he wonders whether he's losing sight of why he joined the Public Service in the first place — to serve the public good and make Canada a better place in which to live. He doesn't believe he's making a difference. He just seems to be going through the motions by pushing paper and attending meetings. And there just doesn't seem to be a lot of public appreciation for the work his team is doing.

So, what options are available to change the situation?

New fads are rolled out every once in a while that promise to make managers more effective. Or a new report hits Malcolm's desk promising substantial reform. These efforts seem well intentioned, but life is too short to read them over thoroughly. Besides, the changes proposed don't seem to trickle down to his team. There doesn't seem to be any follow-through. So Malcolm's team continues on as usual. At most, Malcolm memorizes a few buzzwords but doesn't really take it all to heart.

At this point in Malcolm's story, Justine intervenes. She suggests that "What options are available?" is the wrong question to ask. Malcolm should take the initiative himself, instead of waiting for a ready-made solution to fall into his lap.

This involves exercising some leadership, she explains. In fact, it requires that all members of his team exercise leadership. Learning requires self-improvement. The team then needs to come together and develop innovations as a group. In short, what is needed is a "learning organization."

"Organizational learning requires an on-going commitment, one that brings with it many rewards."

Malcolm has heard this before. He is really quite interested in improving leadership and learning within his team. On the other hand, he also experienced some setbacks in trying to make it happen.

The team has had some early success at improving the way it learns. But it has had trouble repeating its successes and maintaining momentum. There doesn't seem to be enough time in the day to engage in meaningful learning. There isn't any support available. And if that isn't enough, some members of the team just seem to pay lip service to the notion of improving learning. Malcolm suspects that they don't really think this stuff works.

These are common complaints. They cause people to give up without making the extra effort. Let's face it, if leadership and learning were easy, then everyone would be good at them by now. It's important to understand that these complaints don't have to stop you. Most are actually learning opportunities in disguise.

Justine's Story

Justine doesn't need much convincing of the value of learning. She's read a few books on the subject, and has been to a few presentations on leadership and learning. She's quite conscientious about improving her organization, especially given all the pressure placed on service providers these days. Citizens expect more of their public services.

No, Justine's challenge isn't about a lack of interest in achieving excellence. Her biggest challenge is living up to her organization's past successes. But circumstances haven't been kind to her lately.

Her organization was one of the first to launch an extensive pilot project to improve services to citizens. The service delivery process was streamlined. Staff were sent on training courses. Many routine functions became automated using technology. Client satisfaction ratings shot through the roof.

Soon, everyone wanted to know more about how she achieved her successes. In fact, Justine became a bit of a celebrity. And this is where the trouble began.

The success had made her organization a little complacent. The hunger to improve had died down. After all, so much was accomplished in such a short period of time. Most of Justine's staff felt that there wasn't much left to learn ... and that they were a little exhausted. Everyone saw themselves as a learning organization, despite many missed opportunities to improve the way they work.

Justine was concerned. This wasn't the type of culture that encouraged innovation. Greater humility, open dialogue, and critical reflection were needed.

But that wasn't her only worry.

Most of her energies were devoted to improving the internal operation of her organization. She had lost sight of changes taking place outside of the organization's walls. She had to admit that she no longer knew the state-of-the-art within her area of service delivery. Client tastes were changing. She didn't know why. Justine's organization wasn't really equipped to scan for emerging threats and opportunities. Client satisfaction ratings dropped a notch or two.

When the organization tried to shift gears there was a reluctance to depart from the old approach. People couldn't explain why they thought this approach still applied. They just knew it had worked before. It was their set of "best practices."

Some people felt that any change would undo all their recent hard work and sacrifice. They took it personally. It was as if they had "ownership" over past innovations.

To add to this, a couple of Justine's best employees were lured away by other organizations. When they left, some of the organization's knowledge and experience went with them. Her knee-jerk reaction was to offer new recruits more training. This only went so far. Not only that, but there is only so much money available in the training budget to spare.

"The very best organizations treat their setbacks as a valuable source of lessons."

Even good organizations have their ups and downs. And when you're having your downs, there comes a time when you ask yourself: "Is all this trouble worth it?"

But the very best organizations treat their setbacks as a valuable source of lessons. They manage expectations. And then they adapt or rebuild. In the future, they're even better equipped to anticipate and prepare for dangers ... as well as to discover new opportunities.

Most importantly, all of this takes place without managers having to exert overbearing control. The organization should know what it has to do to achieve success and stay on top. There should be no "ownership" or turf to protect. This is what a learning organization is all about.

The ultimate goal is to enhance the learning in a comprehensive and a sustainable way. This guide offers some tips that will help you during your journey.

Dispelling Some Myths About Learning

"Learning is not just about training, studying or technological fixes."

Before we go any further, it's necessary to dispel a few myths about what organizational learning is and what it is not. Some of the biggest barriers to improving learning are common misconceptions about what is involved in the first place.

Let's start by looking at what it is *not:*

- *Learning is not just about training.* Training is a useful way of gaining new job-related skills. Learning is broader. It doesn't just take place in a classroom. Learning is any activity that changes, for the better, the way we see the world, understand things, and act.
- *Learning is not a "parallel activity."* Some people treat learning as something separate from their day-to-day lives. It's treated as something done in our spare time. On the contrary, learning is most fulfilling when it is done all the time. Our work is a rich source of new lessons.
- *Learning is not just done by yourself.* Some think that it's about isolating yourself so that you can study. It involves more than just reading and studying. In fact, learning most often takes place through relationships — teacher-student relationships. Or it takes place within groups of peers through a process of dialogue. We all play the roles of both teacher and student at one time or another.
- *There is no one best way to learn.* You can't just set up a curriculum and expect that it will suit everyone. People have different learning styles. There are different ways people prefer to learn, or are inclined to learn. You have to understand your own learning style, as well as be sensitive to the learning styles of others around you.
- *There are no technological fixes to learning.* Electronic technologies help us do many things. But they are often over-sold as an easy way to make us learn better. There are no quick fixes to learning. Learning is something we work hard at to continually improve over our lifetime.

If you think about it, you spend a lot of your time learning without even recognizing it. However, we don't usually make the most of the learning that we do. Nor do we channel that learning to improve the way an organization operates. We need to take charge and actively apply learning in our work lives.

What Learning Really Is About

Now, let's take a look at what learning *is* about.

We usually think of learning as something done by individuals. So, how can an organization learn? First of all, organizational learning is not just the sum of the learning done by the individuals. It's about the way people within an organization learn together to achieve a common objective.

This is an important point. Think about the ways in which you'd like people in your organization to share ideas and collaborate creatively. What would you ideally like to see?

The answers to these questions suggest that cultural change is the top priority of most people.

When we are asked about our vision of an ideal learning organization, most of us say we want a change in organizational "attitude." We're tired of needless busywork, red tape, and boredom. We recognize that selfish careerism, command-and-control bossiness, and short-sighted quick fixes are poisonous to a team's spirit.

"People need to look at their work as a rich source of discovery, invention, and high-energy collaboration."

Getting away from this is not simply a matter of reorganizing. It's about getting people to look at their work as a rich source of discovery, invention and high-energy collaboration.

We want to engage in an open and candid dialogue. We want to speak our minds, free of fear. Ideally, diverse views are brought to the table and new ideas flow from the creative conflict. Everyone then becomes motivated to contribute and listen. Team members teach each other new things and support each other. A sense of community develops, guided by a shared vision, set of values and purpose. This is a true culture of learning.

And this starts by looking at knowledge differently and building new competencies.

We shouldn't be content with conventional wisdom. Knowledge is almost always ambiguous and there is never enough of it. This means we have to actively inquire: Why did this work or fail? What makes me think the same thing will happen next time? How do others interpret this? Is this being done for worthwhile reasons? These are the types of questions people ask when they approach knowledge with humility and actively question the prevailing view.

Knowledge is the product of relationships, not just "deep thinking" done by individuals. An idea may be good, but if you can't also persuade others that it's good, then it's not of much use. And an idea may be even better if you include input from a diverse group of team members.

"Organizational learning is about training to be an Olympic athlete, not just training to be physically fit."

Building knowledge with others requires new competencies. Interpersonal abilities make possible a meaningful dialogue with others. This helps us understand issues from several points of view and see interconnections. It also makes it more likely that a shared vision of the future will emerge.

All of this learning is done to achieve certain objectives.

These can be personal objectives, organizational objectives, or both. Learning shouldn't be done simply for the sake of it, or just because your boss thinks it's a good idea. Think about what you'd like to achieve. Then ask yourself what you need in order to get there. What needs to be understood? How must current practices change? What abilities are required? Who can help make this work?

This might all seems easier said than done. Yes, you bet it is. It requires commitment and a motivation within ourselves to achieve. But it's not as if public servants like ourselves can just sit back and be content with our current routines. Here's why ...

The 21st Century Will Be Led by Those Who Learn Best

This might sound like a familiar phrase. Everything written these days seems to start by saying how the world is moving faster ... how it's more complex ... how the old rules just don't apply. Before you skip this section, thinking you've heard it all before, stop to think about a few things.

New technologies are taking away the ability to control information. It's increasingly difficult to stop "leaks," or limit access to information about your organization. Citizens have more direct access than ever to public sector information. And they are free to interpret it as they see fit. Thus, we need to be able to craft persuasive messages that appeal to diverse audiences and produce a deep understanding.

Citizens see business as improving the relevane of their goods and servic s. We now expect highly relevant public services, too. Yet, Canada is a country with diverse people who hold ever-changing preferences and views. This in not just about inclusiveness. Diversity is a rich source of advantage that can be leveraged.

Simply reacting to trends leaves an organization vulnerable to crises. We need to anticipate, frame and drive trends for the sake of the public good.

Private companies realize this and are actively investing in learning. In a way, companies are acting more like public organizations these days. They realize that they have to be increasingly accountable for how they act. They make proactive investments in the way their organizations learn to manage risk and seize opportunity. These are forward-looking steps that go beyond a firm's quarterly results.

Ask yourself a few simple questions about how prepared you and your organization are.

- What value does your organization bring to citizens?
- What makes you think others are fully satisfied with their experiences with your organization? What are you doing to continually improve? What makes you think that's good enough?
- How certain are you that you can meet or exceed the commitments you've made to superiors? Is meeting these expectations enough?
- Do you know the state-of-the-art within your field of expertise and your organization's field of activity? What are the best ideas offered? How can you improve upon these ideas?
- How fast can your organization respond to change? More importantly, what is being done to anticipate and drive change to fulfill the public good?

Few of us are satisfied with the answers to these questions. This is not entirely a bad thing because the first step towards improving learning is to never be content with the present. This is what continuous learning is all about. It's about always striving to improve.

If You Are Up to the Challenge, This Guide Will Help You

This guide does not pretend to have all the answers. No serious learning guide would. This is because it is ultimately up to you to reflect on how you learn and make improvements that are specific to your situation.

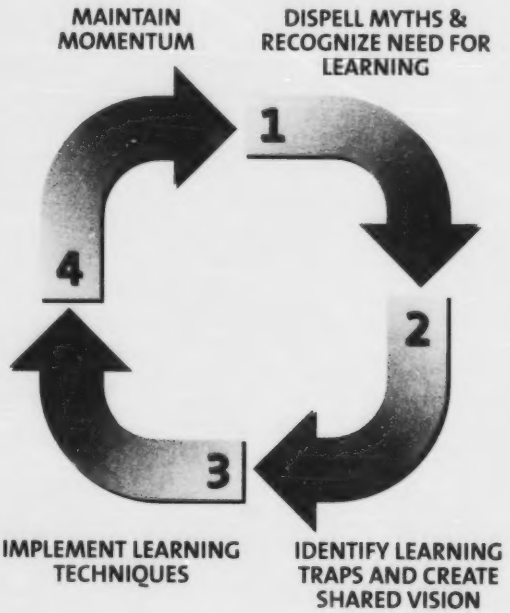
This guide will, on the other hand, provide you with some pointers about how to get started. More importantly, this guide will help your team get started. Remember, learning takes place through relationships. You can't take on the whole burden for improvement yourself. The lessons contained in this guide should be actively shared and discussed with your teammates. This is a guide to be read by your team.

So far, we've dispelled a few myths associated with learning and explained why learning is so urgently needed. Each of the following sections of the guide is devoted to another step along this learning journey.

The next step involves identifying the learning traps that are holding you and your organization back. It also shows you how a shared vision can emerge. You will then be shown a set of techniques that can make an immediate difference in the way your organization learns. The final step is to reflect on what you've done and maintain momentum. Each step takes place repeatedly, for the learning journey is one without an end point.

The guide will conclude with an example that illustrates how all this works in practice.

Steps Along The Learning Journey



HOW DO I FIGURE OUT WHERE TO START?

Keep a Few Things in Mind

- Personal learning is the lifelong pursuit of excellence. This is something that we can work to improve every day as part of our ongoing work lives.
- A learning organization emerges out of cultural change — a change in the organization's "attitude."
- Everyone in an organization needs to exercise leadership if profound and lasting cultural change is to take place.
- Knowledge is built through relationships. Knowledge needs to be crafted into persuasive messages that appeal to diverse audiences. It needs to be constantly scrutinized.
- New interpersonal abilities allow people to thrive in a more diverse, less hierarchical, knowledge-based organization.

Ask Yourself a Few Questions

- Every organization faces certain learning challenges — things that prevent it from learning to its full potential. A learning organization is one in which all members understand these challenges and strive to overcome them. Which challenges does your organization face? Are these widely understood?
- Many organizations have a vision statement. But a learning organization doesn't just have a statement. It has members with a deep and passionate vision of what they stand for and how they want to work. Can you say that the members of your organization share such a vision? If so, what is it?

Looking at Your Organization in a Fresh Way

These are difficult questions to answer because they can't be answered by a manager alone. These questions have to be answered by your organization collectively.

To understand why this is so, picture your organization as a volleyball team.

This is a good analogy because, unlike a sport like hockey, volleyball does not involve set roles. Everyone has an opportunity to play every position. This is not a sport involving specialized skills. Players need diversified skills. There are no celebrity goal scorers. Everyone pitches in to keep the volleys going.

This is how a team-based learning organization should ideally operate. So how do you coach such a team?

Your goal is to be the best volleyball team on the court. But you're not quite sure how your team really ranks. Basic statistics about points scored and games won don't tell the whole story. As a coach, you have to look deeper into your team's actions and performance.

So, what are you looking for?

Some coaches might start by looking at what each player is doing as an individual. Each player has the potential to block more quickly, or spike the ball more accurately. But it's not as simple as showing the person the "best" way of doing things. Some players have adopted bad habits. Others might not be performing to their full potential because of hidden difficulties. The challenge is to identify those things that are preventing a player from performing at her or his full potential.

A team may be filled with all-star players. But having great players and being a great team are two different things. A team needs to work well as a group.

As a coach, it is your job to find out where the team is having difficulties working together. You may be able to see things that might escape a team member's attention. Are they volleying to each other well? How well do they communicate with each other on the court? Is there camaraderie within the team in the locker room? Here the challenge is finding those things that are holding the team back as a group.

HOW DO I FIGURE OUT WHERE TO START?

"Good teams understand their shortcomings and share a vision of what they want to be."

Before the team can start making changes, it has to have some sort of idea about the kind of team the members want to be. Does the team want to emphasize offence by trying to score goals aggressively? Or does the team want to be more defensive, being more calculating in its offensive plays? How can the team operate to make the best use of the players' talents? How can everyone be included in important decisions facing the team? The team needs to develop a vision about what it will look like.

To sum up all this, good teams have a sober understanding of where they are and where they want to be.

That is why learning must involve a new way of seeing an organization. We need to diagnose those things that are holding an organization back. Then, we need to create a vision of the type of learning organization we want to work in. Only then can we begin to close the gap between the two.

Your job as a coach is to facilitate the process. But let's be clear about the type of leadership that is involved here.

Most people have an image of a coach as someone who stands on the sidelines, barking orders at the players. This type of leadership will not likely get you anywhere. At best, players will comply with orders for as long as they are barked at. But this doesn't have anything to do with learning.

The members of your team have to come to a collective realization of their current shortcomings and aspirations for the future. Unless everyone has an opportunity to provide input and shape the team's vision, team members aren't likely to be motivated to help improve the team. You can't just impose a diagnosis on the team. Team members must see the diagnosis as their own.

Most people also see a coach as the one with all the answers. This is not so.

Sometimes only players are in a position to assess their situation. In these cases, coaches are reliant on the players for knowledge. Team members need to come to their own understanding of where they could make improvements. In other cases, insights come from seeing what other teams are doing ... or other coaches ... or players in other leagues and sports. Here, learning is about "stealing" good ideas shamelessly and applying them in clever ways.

All of this demands some dialogue and facilitation abilities. It also demands some pointers about what to look for. That's what this section of the guide will help you with.

What Types of Things Should We Look For?

Learning challenges take many forms. Here are the types of things you should be looking for:

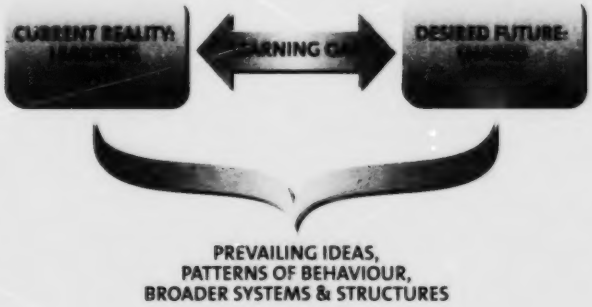
- *Prevailing ideas*: Certain beliefs and assumptions may get in the way of learning. We often hold strong views about the best way of doing things, or preconceptions about the motives of others. Sometimes this prevents us from seeing the bigger picture. Or it may prevent us from taking a clear and candid look at a situation. We need to constantly scrutinize our current way of seeing things. Otherwise, a true openness to new ideas and curiosity to discover are missing.

- *Patterns of behaviour*: We have routine ways of doing things or interacting with others. We might respond to others in a way that makes them unwilling to be forthcoming. There are ways of doing things that may seem comfortable or convenient, causing us to not look for improvements. We may have habits that irritate others or make them nervous. These patterns of behaviour undermine collective learning unless we are aware of them ... and aware of how they are perceived by others.

- *Broader systems and structures*: Finally, there may be broader systemic issues that run counter to learning. Incentives may discourage team learning and, instead, encourage quick fixes and careerism. An organization may not value learning enough to offer the necessary resources and supports. It is important to recognize that broader systems and structures should always bring out the best in you and your team.

It is important to be alert to the ways each of these areas affects learning in your organization. What you're looking for are traps that prevent individuals and teams from drawing the full benefits of learning. Then, the team should outline their vision for the future with respect to each of these areas.

Understand your learning gap before implementing specific changes

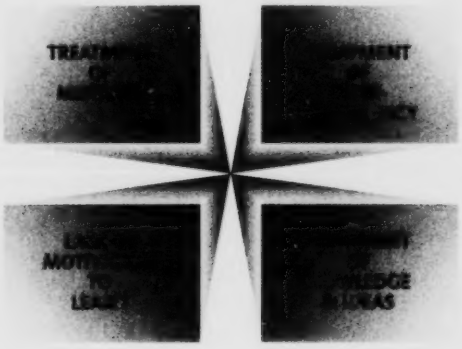


HOW DO I FIGURE OUT WHERE TO START?

Common Traps That Undermine Learning

You may be wondering what learning traps look like. As we look at some common traps, ask yourself and your team to find examples of these within their own experiences. Even better, ask your team if there are traps that are missing from the following checklist. As you work through this process, make a list of the traps you identify.

Different Types of Learning Traps



- *How are mistakes treated in your team?* Mistakes will happen from time to time. If your team strives for excellence, it will not let minor setbacks cause it to fail. Teammates will lend a hand to compensate. The group will get to the root of the problem through discussion so that mistakes are less likely to happen again. Does your team have a mature approach to drawing lessons from mistakes? Here are some common learning traps related to learning from mistakes:

  ◊ *Mistakes are not discussible.* When someone makes a mistake, we just assume that they learn from it and do not discuss it openly. When the team makes a mistake, we sometimes have a post-mortem meeting, but that is about all. And when the supervisor makes a mistake, no one acknowledges it, including the supervisor. People are more worried about creating unproductive tension and resentment.

  ◊ *Team members avoid blame for mistakes.* Supervisors and co-workers express dissatisfaction when mistakes are made. There is a lot of pressure not to make errors. Everyone recognizes when mistakes are made, but the tendency is to avoid blame and criticize others for erring.

  ◊ *Mistakes are buried.* There is a fear that mistakes will hurt a person's career or the team's reputation. Mistakes tend to be covered up, or treated as unimportant. These mistakes sometimes build up and create a crisis later on. Or they surface later and become an irritant.

  ◊ *Mistakes are discussed, but no one gets to the root cause.* Mistakes are discussed, but they seem to happen again. This makes everyone frustrated. There is a tendency to not see when mistakes are just symptoms of deeper problems. No one wants to take the time to delve deeper and discover the root causes of mistakes.

HOW DO I FIGURE OUT WHERE TO START?

- *Do team members recognize how their actions relate to the organization as a whole?* Organizations are increasingly interdependent. When someone does something, it usually has consequences for teammates. It can also affect people in other units and departments, even distant ones. If your team has a sense of interconnectedness, then it will understand how its work affects others. More importantly, the team will be able to situate itself within the system as a whole. To what extent does your team take advantage of this web of relationships? Some common learning traps related to interconnectedness include:

  ◊ *We don't consider the full consequences of our actions.* Team members will often do things that add to others' work burden. At best, a heads-up warning is issued. More often, work builds up. There is a sense that team members don't appreciate how dependent they are on others. This creates tension and people avoid doing favours for others. No one comes together to work out mutually fulfilling arrangements that improve the way everyone does their job.

  ◊ *Team members defend their turf.* Responsibilities are treated as watertight compartments with little overlap. So when a team member ventures into another's territory, he or she is rebuffed. Or complaints are made. Or barriers are erected. Even when the need for collaboration is recognized, there is a tendency to set strict parameters around people's involvement. More fluid work relationships are not valued.

  ◊ *Things that affect other units and organizations are not my problem.* There is a recognition that managing horizontal relationships is important. Members may participate on joint committees and share information. But relationships with other units and organizations are treated more like a chore. When the team's activities have implications for others, it tends to manage the fallout instead of proactively looking for shared opportunities. There is little sense of common purpose or shared responsibility.

  ◊ *Supervisors delegate, but keep a short leash.* There may not be any micromanagement, but managers set constraints that prevent team members from really "running with the ball." As a result, team members don't feel that they have enough autonomy to really innovate. Supervisors seem afraid to provide autonomy because they are worried about loss of control, especially amid crises. They also worry that they will be less relevant to their organization. They have always thought that being a manager involves constantly exercising authority over a team.

  ◊ *Collective problem solving does not take place.* Sure, there are meetings. However, no one comes to the table looking for meaningful input from others. Meetings are usually limited to setting the agenda, delegating work, and approving work that has been done. The team has diverse talents. Only on rare occasions will someone ask others to be involved in their work. This happens only when someone gets stuck with a tricky problem. There are no work arrangements conducive to joint participation except for these occasional and less candid meetings.

◊ *No one knows where he or she fits into the whole system.* Our goal is to serve Canadians. This is understood. But no one in the team can actually situate themselves within this enterprise. They can't see how their work relates to improving the lives of Canadians and making our democracy flourish. This makes it difficult to articulate how the team makes a contribution beyond vague generalities.

- *How motivated is your team to learn together?* The incentives that drive an organization can encourage and discourage learning. A learning organization does more than align incentives towards improving learning. It takes advantage of people's intrinsic motivation to learn — their interests, their natural curiosity, and their desire for personal mastery. How does your organization encourage people to learn, both individually and as a group? Take a look at the following motivational traps:

  ◊ *There is little collective accountability.* Even when work is done by the whole team, there is a rigid hierarchy of accountability focused on the performance of individuals. Individuals answer for the achievement of personal goals, regardless of how their team performs. That's the basis on which bonuses and rewards are given out. As a result, people don't have much incentive to invest time and energy helping the team move forward. At most, the supervisor occasionally compliments us as a team.

  ◊ *Incentives are based solely on material inducements.* When things are done well, then rewards are dispensed in the form of bonuses and awards. Sometimes team members don't feel that these are given out fairly. There is also frustration that such material inducements are the only incentives available. There hasn't been a concerted effort made to break down barriers that hinder work and prevent improvements to work. Team members also have talents and interests that could be leveraged to achieve great things, but no one seems interested in finding out what they are.

  ◊ *The team is too inwardly focused.* It isn't on the lookout, continually scanning for emerging threats and opportunities. The team may be doing well by its own standards. But there is no understanding of the prevailing state-of-the-art. Nor is there much attention to how the ever-changing environment can affect the way things are done. By the time people recognize the need for change, they are in catch-up mode. There isn't any path-breaking taking place.

  ◊ *All the team seems to do is fight fires.* A great deal of time is spent reacting to crises instead of preventing them in the first place. Skilled crisis managers are valued by the organization. But no one seems to recognize the value of those who work hard to avoid crises in the first place. This is somewhat understandable, since managing crises is highly visible. Crises that are avoided are not visible events. This means less time and energy are devoted to systematically anticipating and preparing for challenges, as well as looking for lessons from crises that take place.

  ◊ *Everyone is encouraged to work harder, not work smarter.* Team members are evaluated based on their ability to "do their jobs," not discovering new ways of achieving the same objectives. Sometimes, small

incremental improvements to work can be made. There are too many hurdles put in the way of making more meaningful changes to the way work is done. Moreover, you're more likely to be chastised for creating headaches in the short term than rewarded for making enduring improvements.

◊ *Learning is treated as something done on "our own time."* Teammates harbour a misconception about what learning involves. They just assume that it is something separate from work. Time spent growing intellectually and improving the way work is performed are not valued. Learning is not seen as part of "real" work.

- *How does your team treat knowledge and ideas?* Organizations are increasingly dependent on knowledge, but not just any knowledge. Knowledge needs to be continually scrutinized. It needs to be challenged by team members and shaped into persuasive arguments. The quality and relevance of knowledge needs to be determined in a rigorous way. Not all organizations have the "safe space" necessary to openly debate the merits of a policy proposal, research report, or presentation. To what extent does your organization actively assess the knowledge it uses? Here are several idea traps:

  ◊ *The boss's opinion is law.* Ideas are discussed, sometimes vigorously. When the boss speaks, the debate is over. People are worried that if they challenge the views of supervisors, they are putting their careers in peril. They think that supervisors will lose face or will get angry. A supervisor may say that he or she doesn't have all the answers. But offering alternative views just seems like challenging their authority.

"Ideas should stand or fall based on their worth, not their origin in the hierarchy."

  ◊ *If you can't measure it, then it's not important.* Everyone recognizes that you should be able to back up your actions with evidence. But one form of evidence tends to preoccupy the team — numbers. While measuring team performance is important for ensuring accountability, the team treats it as an end in itself. So views that aren't backed up with numbers are seen as less rigorous. Views that are supported with statistics are prized, especially because they can be put into a deck presentation and easily shown to others. As a result, a lot of important information escapes attention.

  ◊ *When ideas are discussed, the goal is to debate opponents into submission.* Yes, everyone needs to advocate a position at times. But when the team gets together to discuss ideas, it isn't done with open minds and candour. Actually, no one seems to really listen or share. Discussion revolves around convincing others of your point of view. It's all about selling ideas, not creating them.

  ◊ *Discussions are where members vent their complaints, but don't act on them.* Team members have grievances and irritants that they want to get off their chest. When they have an opportunity to engage in open dialogue, they use it to complain. Supervisors feel uncomfortable and ask the group to be more constructive. Those making complaints,

on the other hand, feel that they are being constructive. Everyone just seems to have difficulties expressing what they want in a way that doesn't make others feel threatened. As a result, these opportunities to make improvements are wasted.

- *Our successes prevent us from looking for ways to improve.* The organization has had a number of successes. It's even received awards. Instead of making everyone open to new ideas, success has made everyone complacent. Ideas that depart from the current path are usually ignored. The group motto seems to be: "If it ain't broke, don't fix it." This means that people can't explain why they think current practices will work in the future. Since circumstances change so rapidly, there is a need to be more vigilant. But the team remains conservative, a victim of its success and reputation.

- *Everyone is of like mind.* The team values consensus. But instead of engaging in deep dialogue to resolve conflicts, the team is populated with people who think the same way. New members are carefully screened to make sure that they are "on board" with the team's message, or "fit in" to the way things are done. Opposition to the majority view is considered troublemaking. "Buying in" is considered more important. But this tends to be a false consensus. There is no diversity of views or creative conflict. Members of different functions, cultural backgrounds, or organizations are not present.

- *New ideas are not taken seriously.* The team encourages members to offer new ideas. They even state that they want ideas drawn from diverse sources. When they are offered, however, they are labelled as silly, or "undoable." Sometimes shooting down new ideas is done a little more subtly. People will make jokes or snide comments. Even a smirk, a gesture, or a chuckle can signal disinterest. Team members aren't aware of the many little ways they discourage others. As a result, ideas are dismissed without careful consideration.

The chances are that you've experienced many of these traps, or variations of them. The traps can sometimes be less obvious than they are portrayed here.

Developing awareness of such traps is crucial to your organization's learning development. This requires a mature capacity to reflect on the way you do things. It is not enough to see these traps created by others. We can inadvertently contribute to them without even knowing it.

Everyone in your team also needs to understand their role in creating and maintaining learning traps. They can't just be told. Ask yourself how you'd respond to someone telling you that you are holding back the team's learning. No matter how diplomatically it is put, it is likely going to be interpreted as assigning blame.

HOW DO I FIGURE OUT WHERE TO START?

A team's learning traps must be diagnosed collectively. This begs the obvious question: How can such a diagnosis take place? Ask your team to consider the following questions:

- How have I contributed to creating or maintaining learning traps? Provide examples. What could I do differently to create a culture that is more open to learning?
- What are your frustrations with learning traps in your work? Provide examples. How can team members help?
- What traps are missing from this list?

Your team should now have a list of the learning traps they face. This will provide an image of where the team currently stands in its pursuit of learning.

Developing a Shared Vision

You've looked at your organization's current difficulties. Now's the time to look at what you want to achieve in the future. This is about creating a shared vision within your organization.

What exactly is a vision and how is it shared?

Simply put, a vision is an image of the ideal future that you want to create. It isn't just a statement of lofty principles. It must be an image that speaks to the day-to-day realities that people face in their work. It also isn't something set in stone. The vision must be flexible enough to change as the work evolves and people learn more. Finally, a vision can't be stipulated by a manager. The vision must be developed in collaboration with everyone in the unit.

"A vision speaks to a team's day-to-day realities, is flexible enough to evolve and is developed through collaboration."

So what precisely does a vision contain?

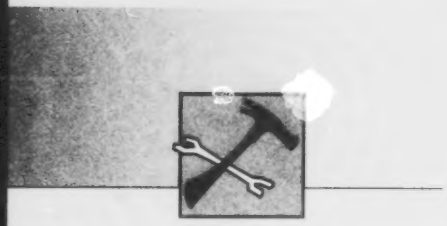
At the very least, it contains a general picture of what you'd like to achieve as an organization in concrete terms. But it also involves being clear about the values, beliefs and principles that your group cherishes. These should be the values that guide the way your team works. Finally, it's the image that you'd like to portray to others. Think about what your team should stand for in the minds of citizens.[1]

There are many useful tools for creating visions or vision statements. This guide proposes a relatively simple and straightforward approach.

Your organization should list its primary objectives. This isn't just those "mission critical" goals or key "business lines," although you should be conscious of the organization's mandate. But a vision incorporates a broader array of learning considerations.

If your organization is a small team, this can be done through a special event or a dialogue that takes place over a period of time. If the organization is large, then the consulting process becomes more elaborate. In this guide, we assume that you are starting with your local team.

HOW DO I FIGURE OUT WHERE TO START?



On a sheet of paper or an easel pad, list your group's answers to the following questions:

- *How would you see your team as contributing to the public good?* This should include some idea about:
  - Who are the key stakeholders that you serve? What is the spirit of your organization's mandate? You may have more immediate client groups, but whom, ultimately, are you serving? How does your team help them?
  - How is this different from other public sector organizations?
  - How does your team help other organizations accomplish their goals?
- *What do you picture as the ideal workplace?* If you need help answering this question, ask yourself a few additional things:
  - How would people interact as a group to solve problems? What work arrangements would be involved? How would people lead and contribute?
  - How can you work together to overcome learning traps experienced by the team?
  - How would this workplace invest in your intellectual development, both personally and professionally?
  - How would this workplace balance your work, family and friendship obligations?

The answers to these questions should tell you something about how you view your local work environment. It should also say something about how the local environment fits within the broader scheme of things. They should be personal statements.

Eventually, you want a more concise image that captures the essence of what you would like to accomplish as a group. This doesn't have to be just a statement. On the other hand, it should be concise enough for members to be able to know it by heart.

Bryan Smith has extensive experience helping organizations develop shared vision. He recommends several principles that should guide the process to ensure that everyone is included.[2] These include:

- Start with the personal and discuss how it relates to what the organization wants to achieve.
- Treat everyone as equals and don't let hierarchy intrude on your deliberations.
- Seek alignment, not agreement. You're not looking for conformity. Nor do you want to ignore differences simply to seek agreement. Look for points of alignment beneath disagreements between people.

- Encourage interdependence and diversity. Look at how your vision relates to those of others and recognize how people are different.
- Avoid "sampling" and adding up the results. Instead, look to creating a vision together through discussion.
- Have people speak only for themselves. Try not to second-guess what others will say. Do not assume you speak for others. Therefore, members should not start by trying to articulate the vision by themselves. Instead, they should speak on their own behalf and look for points of alignment later in the process.

By following these steps and principles, you are more likely to create a vision that everyone will share.

By the end of this exercise, you should have an idea of where you are now and where you want to be in the future. You have a list of learning traps experienced by your team. You also have an image of where you want to go.

It is now time to reflect on the gap between your current situation and your vision of the future. Ask yourself what steps can be taken to get you to your destination.

This is a challenging step. If you are having difficulties figuring out what to do, the next section is devoted to helping you out.

Some Things to Keep in Mind

- Managing involves helping everyone develop a keen understanding of an organization's strengths and weaknesses, as well as emerging threats and opportunities.
- A learning organization needs a shared vision that everyone can see themselves in. It's a vision that represents everyone's aspirations and cherished values.
- It is important to continually scrutinize prevailing beliefs and assumptions, patterns of behaviour, and broader systems and structures.
- Teams — even good teams — fall into learning traps that must be understood and overcome.
- Particularly problematic learning traps relate to the way we treat mistakes, relationships, motivation, and knowledge and ideas.

Notes

1. Douglas Eadie, "Putting Vision to Powerful Use in Your Organization," *Nonprofit World* 13 (4, 1995): 40–46.

2. Bryan Smith, "Building Shared Vision: How to Begin," in Peter Senge, Richard Ross, Bryan Smith, Charlotte Roberts, and Art Kleiner, *The Fifth Discipline Fieldbook* (Toronto: Currency Doubleday, 1994), pp. 323–26.

Ask Yourself a Few Questions

- Personal self-improvement requires an honest and systematic assessment of yourself. It also requires investments in your own personal and professional development. What investments have you made in yourself and your staff? How often do you assess yourself?
- When you work with your team, what techniques have you employed to improve the way the group interacts? Or do you expect that the way the team interacts is beyond your control?
- When you make improvements in the way your team operates, how do you help others outside your team benefit? What is done to diffuse lessons learned? What is done to help the broader organization improve its capacity to learn?

Creating Leadership at Every Level

It's one thing to diagnose learning in your organization, it's quite another to turn that diagnosis into an agenda for change.

And it's here that many well-intentioned leaders stumble.

In the rush to promote learning, we often set unrealistic expectations of the results we intend to achieve. Reasonable milestones need to be set. You can't let yourself get carried away by hype. You're not a missionary trying to "convert the unenlightened." Fads come and go so quickly because advocates take this attitude towards change. All this ends up building is cynicism.

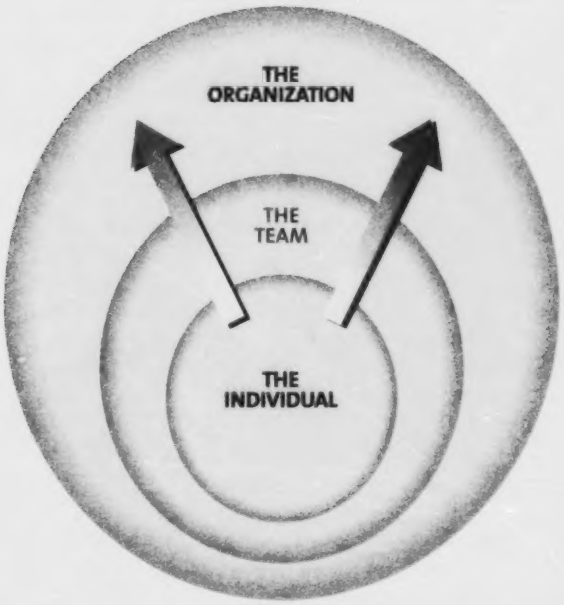
If you're in it for the long haul, you should be prepared to deal with seemingly intractable problems that take time to change. You might be thinking: "Wait a minute! I have to show others the progress I've made ... not next year, not next month, but tomorrow."

There are several steps that can be taken immediately. These techniques can be continually improved over time. The steps aren't just tinkering, however. They are part of a systematic change process that proceeds on several fronts.

- *The first front is self-improvement by the individual.* An investment needs to be made in your personal and professional development as well as in that of your teammatess. Organizations can be held back by the one person who doesn't have the right competencies or an interest in personal mastery.
- *Improving the way your team innovates is the second front.* There are several techniques that can be used to get your team working actively on improving the way it works.
- If you're able to improve the way your team works, then good for you. But your team doesn't work in isolation, does it? *So the third front is implementing techniques to help generate learning among your partners outside the team.* In turn, you can also draw lessons from your outside partners. These are techniques that help you generate learning elsewhere.

You can think of these fronts as concentric circles. Different tactics are required to improve learning as you attempt to promote learning further afield. Ideally, lessons learned within one circle should help you in the next.

Change starts with the individual and moves out from there.



"Learning tips must be applied with some cleverness. They're not ready-made solutions."

The following techniques can't simply be adopted. They must be applied with some cleverness. These are tips, not ready-made solutions. And remember, all of these techniques are focused on overcoming learning traps and moving you further towards your ideal vision.

Individual Learning Techniques

An organization can learn only if it is composed of individuals with a strong commitment to personal learning and self-improvement. What precisely does this involve?

First, this commitment requires a strong curiosity and willingness to inquire and discover. It also involves having an ability to reflect on one's learning and look for new ways to do things better.

Many managers will look at their staff and single out those people who possess these characteristics. This would be a mistake. All of us have this intrinsic motivation to learn. But we don't all feel comfortable learning in the same way.

- *We all prefer particular approaches to formal learning.* Some of us prefer to learn by reading, while others prefer lectures and presentations. Still others learn best through conversation, or using multimedia applications. It is

important to be aware of these learning styles and seek out learning opportunities that make the most of them.

- *We also have differences in the way we prefer to think about things.* Psychologists call these "cognitive styles." This is a fancy way of saying that we all have preferred ways of receiving information and ordering it in our minds. Some of us prefer information presented in a logical sequence using clear terminology. Others feel constrained by this kind of approach. They instead feel more comfortable with abstract ideas and more visual ways of understanding things.

- *Everyone has preferences about when and where they learn.* Environment can be important. Some people prefer the energetic buzz of a busy office. Others need a quite place to gather thoughts. Different times of the day can also be more or less conducive to different types of learning. We need to be sensitive to the way our energy levels fluctuate throughout the day.

"We all have preferred ways of learning. Understanding these learning styles, in ourselves and in others, helps us learn more effectively."

As a learner, you should be sensitive to your own styles. As a manager and team member, you should be sensitive to the styles of others.

Learning styles say something about improving how we learn. But they don't tell us what characteristics help make our organizations learn better. This is where the notion of competencies comes in. Competencies are identifiable characteristics of individuals that underlie effective performance and behaviour.

The key question raised by competencies is: "What competencies do we need to actively develop as individuals in order to improve the way a group learns?"

There is no comprehensive answer to this question. It often depends on the group and its dynamics. This said, it is clear that certain competencies are of crucial importance.

- ◊ *A cosmopolitan world view enables us to take the wider view of issues.* It involves awareness, understanding and appreciation of diversity. This diversity comes in many forms. It can be diversity of ideologies, experiences, perspectives, cultural heritages, lifestyles, and occupational function.

- ◊ *We need to be able to learn more creatively and on a continuous basis.* There is a need for flexible thinking and the ability to integrate information from diverse sources. Reflection needs to take place on a continual basis. These require the development of new analytical abilities.

- ◊ *There is a need for interpersonal characteristics that promote collaboration, mutual respect, and selflessness.* We need to see new opportunities to build on each other's ideas and personal strengths. This includes the ability to read a team's dynamics. When part of a team falters, we should know how to pull things together to further team objectives.

- ◊ *Teaching is about a sharing relationship that generates curiosity, supports inquiry, and provides guidance necessary to give ideas rigour.* This is more

than just communication skills. It's about seeing the underlying potential in others and then cultivating those talents.

- ◊ *We need to be able to envision ourselves within a broader context, see interconnections, and think about the future.* It involves reflecting on the environment and providing a vision to guide others. This allows us to see our life and work as part of a larger whole.
- ◊ *We need to develop the interpersonal skills that help us interact and share with others.* This needs to be done in a respectful, appreciative and meaningful fashion. This includes the ability to apply conflict constructively, without feeling threatened.
- ◊ *Finally, we need the analytical abilities to clarify, organize, analyze and judge knowledge.* This is what it means to be sophisticated thinkers and effective problem solvers.

These competencies are required to be successful in a workplace without rigid rules and hierarchy.

All members of a team should make an effort to assess themselves and grow intellectually within each of these areas. This can be accomplished by first drawing up a learning plan with a set of competency development objectives. Then individuals can track their progress over time, reporting periodically on their progress.

Team Learning Techniques

There are several techniques specifically designed to help teams overcome learning traps. The following are a few of the most prominent examples.

Team Tip # 1 — Generating Mutually Fulfilling Dialogue

There is a lot of talk recently about the virtues of using dialogue to promote awareness, understanding and commitment. In a way, dialogue helps a group of people "think together." Everyone engages in a candid, respectful and honest conversation about a subject that really matters. Individuals listen carefully and ideas are discussed openly.

That is what true dialogue is all about.

Yes, there is much agreement about the value of dialogue. But no, there aren't many tips circulating about how to orchestrate a successful dialogue. In fact, until now, this guide has been vague about this subject.

The knee-jerk impulse is to hire a professional dialogue facilitator. This may help. However, there is also a risk of becoming dependent on outside help to "referee" your discussions. The team needs to develop its own dialogue capacity. Besides, who has the money to hire expensive facilitators all the time. Dialogue shouldn't just happen on special occasions.

HOW CAN I MAKE AN IMMEDIATE DIFFERENCE?

William Isaacs and Palmer Parker have done extensive research into the way dialogue takes place.[1] Together, they have several important insights to offer:

- *Dialogue isn't about beating down opposing views through debate.* Sure, advocacy plays a crucial role. Overbearing advocacy and monologues, however, can shut down shared inquiry. To prevent this, recognize that you are simply seeing things from a particular point of view. Tell others the steps that you've taken to arrive at that point of view. Make your interpretations and expectations explicit. Offer concrete examples to illustrate your point.

- *Inquiry signals a willingness to gain new insights, but sometimes the hidden intention is to sell an idea or give advice.* This happens when you ask a question with the expectation of getting a specific answer. Or it happens when statements are disguised as questions. Instead, actively probe other's thinking and assumptions. Ask for further clarification if the full chain of logic is not evident.

- *Dialogue requires a balance between different roles.* There is a need for some people to advocate positions and move the discussion in a particular direction. Others should offer opposing points of view to scrutinize arguments and offer corrections. There is also a need for individuals who stay on the sidelines to periodically offer an alternative perspective. Finally, there is a need for individuals who distil key lessons to help bring the dialogue to completion. When one of these roles is absent, you should step in and fill that role. You should also encourage others to do the same. Without these roles, a dialogue can get stuck.

- *Dialogue requires a balance between different practices.* At times, it is important to suspend assumptions and ways of seeing things that are taken for granted. An alternative point of view should be adopted. At other times, you may find it necessary to voice an opinion. At all times, an effort should be made to listen to others in a considerate and respectful fashion. You shouldn't just be waiting for your turn to speak.

- *Dialogue should be focused on an important problem.* Dialogues shouldn't just be an excuse to get together to chat. There needs to be a clear case or dilemma on the table to focus the conversation. This is one of the few ways to ensure that a dialogue will remain fluid and improvisational while giving it structure. Formal procedures and polite diplomacy should not be the basis for a conversation.

- *Look for interconnections and underlying themes.* The group needs to scrutinize arguments for coherence and internal consistency. It should also look for ways to integrate ideas in order to see a larger whole.

- *Bring unspoken fears, contradictions, problems, and tensions to the surface.* By avoiding underlying problems, team members can spend most of their time talking around the real issues that affect their performance. It is necessary to be open and honest about conflicts within a group. Otherwise, a dialogue develops an air of unreality.

By operating dialogues in this way, a team can avoid the learning traps associated with the treatment of knowledge and ideas. This also leads to a more mature approach to dealing with mistakes.

Team Tip # 2 — Generating Creative Conflict

Your team may be bogged-down in learning traps that prevent members from speaking openly and candidly. Sparks don't seem to fly off teammates during dialogues — everyone seems to lapse into lazy acceptance of proposals put forth without much qualification.

What is required is some creative conflict. This causes teammates to question and scrutinize ideas in a rigorous way, not according to the path of least resistance.

To illustrate how important this is, think about this scenario. Your team is engaged in an important project. Word of the project moves up and across the ranks of the Public Service. You don't want all the really hard questions asked when it reaches the minister's office, do you? Of course not, you want members of your team to do their homework and challenge themselves.

What can be done to engage team members and get them to challenge each other to achieve excellence?

Jerry Hirshberg asked himself this question as president of a prominent industrial design firm.[2] His team had to develop innovative products and make doubly sure that they worked as intended.

The solution to this dilemma involved adopting several reinforcing techniques.

- ◊ *The first step was to bring into the team people with very different points of view, work styles, passions, experiences, and skill sets.* This is a deliberate attempt to avoid creating a team of like minds. To accomplish it, Hershberg chose to hire people in "divergent pairs." That is, when a new member came on board, an effort was made to make sure the next new recruit looked at things through different eyes.

- ◊ *Team members were then challenged to address problems from different points of view.* This was accomplished through sessions in which creative questions were asked. A deliberate attempt was made to encourage provocative questions that threatened complacent ways of thinking.

- ◊ *Team members can then be asked to defend arguments from points of view with which they do not necessarily agree.* This creates a new appreciation for other perspectives. Team members become aware of the ways in which others approach issues.

- ◊ *Last, the team members engage in a dialogue to integrate what they have learned from these exercises.* This is not a process of achieving compromises that dilute everyone's perspectives — fence-sitting is not an option. The exercise involves integrating diverse ideas to come to some reasoned judgment about the best way to proceed.

These techniques underscore the value of a measure of diversity within a group. The conflict that naturally emerges should not be downplayed, but used to your team's advantage.

Teams tend to form among people with things in common. Think about the types of intellectual diversity that would benefit your team. Even if new team members can't be recruited, look for other sources of diverse points of view. Examples include guest speakers and dialogues with teams from elsewhere within an organization.

"We should do our homework before substantiating or refuting ideas, challenge conventional wisdom, and remain open to the ideas of others."

Team Tip # 3 — Generating Innovative Ideas

New ideas don't always develop spontaneously out of dialogue or relationships. Sometimes, a special effort needs to be made to create ideas. These efforts can take several forms.

If you are missing key knowledge or expertise, then you may try inviting an outside expert or person holding an alternative perspective. A "brain-squeezing session" occurs when a guest is asked a stream of questions in order to tap into his or her understanding of an issue.

There is also a variety of other intelligence-gathering tools available. Understanding the state-of-the-art can be accomplished through roundtables, guest appearances of accomplished practitioners, or the analysis of case studies. There's nothing wrong with stealing the best ideas from whatever sources are available. These can then be improved upon to create truly path-breaking innovations.

If you have a diverse and knowledgeable team, then "brainstorming sessions" may be worthwhile. This occurs when everyone spontaneously throws ideas onto the table. That is followed by an attempt to take stock of the result.

One organization having extensive experience with these types of sessions is the industrial design firm IDEO. It brings people from various organizational functions together for one- to two-hour sessions on a regular basis, integrating brainstorming into its organizational routines.

"There's nothing wrong with stealing the best ideas from whatever sources are available."

The sessions involve several components:

- ◊ *Team members are encouraged to offer ideas in rapid succession.* Everyone is given an opportunity to offer an idea. Judgment is deferred so that there is a continuous flow of ideas. The goal is to develop a large quantity of ideas. There can be more than a hundred ideas within the space of half an hour to an hour.
- ◊ *Team members are required to stay on topic.* Tangents can waste time. By focusing on a problem or objective, relevance can be maintained.
- ◊ *Everyone builds on each other's ideas.* Adding to, or elaborating on, someone else's ideas is encouraged. No one should dominate the spotlight. What matters most is that the group contributes to each other's thinking.

- *There should be an opportunity to present ideas visually.* White boards or easel pads are made available to sketch ideas and give them form.
- *The organization makes an investment in team-building exercises.* This means that everyone has an opportunity to build their team skills and mutual trust through training. It also takes the form of group exercises and retreats.

Throughout this process, everyone should understand that it is okay to acknowledge gaps in knowledge. After all, the whole purpose of the exercise is to pool the team's collective knowledge and insights.

By making this type of practice part of the regular routine, a team is able to break through the trap of conducting empty meetings. These sessions generate energy and enthusiasm. They also cause a group to learn together, instead of just ratifying the learning that individuals bring to a meeting.

Organizational Learning Techniques

You may make improvements in your own learning, or the learning of your team. Sometimes this isn't enough.

Do you know what other units are doing? How can others benefit from the learning that you've done? Or more importantly, how can you help others generate new learning capacities? And, finally, how can you learn from the experiences of others? These are just a few questions you should be asking yourself on a continual basis.

You can answer these questions by implementing techniques designed to share ideas widely and build relationships across organizational boundaries.

- *Tell your story through "learning histories."* This involves writing a simple and accessible account of what you accomplished and the challenges you faced. It isn't a form of evaluation but a candid description of events as they unfolded, as told from the different perspectives of team members. These accounts provide others with guidance about how to improve their learning and don't offer simplistic remedies.
- *Bring outsiders into your team.* Teams often work best if they include people from other organizations or functions within the Public Service. Not only do they add new perspectives, they take new lessons away with them and share them with their home organization. This also helps determine what is going on elsewhere. For example, you want to find out where needless duplication of effort exists so that it can be avoided. And most importantly, outsiders help your team achieve clarity by encouraging team members to discuss ideas with consideration of outside audiences.
- *Make your team's activities more open and transparent.* Hoarding information can be self defeating at times. True, there are times when confidentiality and framing expectations require some restrictions on information sharing. However, this usually doesn't relate to most of the learning that has taken place. Web sites, reports and events provide an opportunity to showcase what you've learned. Make use of them.

HOW CAN I MAKE AN IMMEDIATE DIFFERENCE?

- *Give your team a profile and make it accessible.* It often isn't productive to spend your team's energy by going on a road trip to sell its learning successes. Some people might view this as grandstanding. But you should make your challenges and accomplishments known. Those with an interest in improving the way they do things will actively seek out your advice. What is required of you is to make yourself accessible and look for opportunities to share. In turn, you may actively seek out the views of others who have faced similar experiences.

- *Actively engage in communities of practitioners.* Each of us is a member of several communities. There are others who share our interests, or have similar jobs and occupations. Communities and networks naturally build around these groups. What is required of you is to actively build relationships to help give these communities a sense of identity and cohesion. Once this happens, new knowledge and learning can flow through these relationships.

These techniques help you overcome learning traps associated with isolation and lack of connectedness. You cannot learn if your attention is always focused inward. You need to constantly look outside of your team for new sources of ideas.

The networks that result also allow you to situate your work within the broader scheme of things. You'll be able to see first-hand how you contribute to larger organizational objectives.

There is also a need to measure your progress.

Measurement provides your team with an "instrument panel" with which it can see what has been achieved. Besides helping you be more accountable, measures provide a valuable source of feedback. But let's be clear here: you're not measuring your learning activities, you're measuring the outcomes those activities produce. Remember, if your learning is directed at achieving an important goal, then it is progress towards that goal which should be measured.

This type of information also acts as a powerful incentive. It is an incentive to continual improvement by providing a tangible indicator of results. It also provides incentives to others by showing what can be achieved by those committed to learning.

A Few Things to Keep in Mind

- Lasting and meaningful change starts with individual self-improvement. This becomes infectious within a team and, in turn, the broader organization.
- Everyone has a personal learning style. We need to understand and make the most of these styles.
- Improving the way we learn as individuals involves developing particular competencies.
- Teams can improve the way they learn by making use of mutually fulfilling dialogue, creative conflict, and brainstorming techniques.
- Sharing your team's lessons with the broader organization requires openness, accessibility and inclusion.

Notes

1. This discussion draws heavily from William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together* (Toronto: Currency Doubleday, 1999); William Isaacs, "Dialogue, Mental Models, and Team Learning," Course Handouts, Core Competencies Program, Society for Organizational Learning (DIA•logos Inc, 2000); Palmer Parker, *The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

2. For further information, see: Jerry Hirshberg, *The Creative Priority: Driving Innovative Business in the Real World* (New York: Harper Business, 1998).

Ask Yourself a Few Questions

- As you attempt to promote learning in your organization, what are the likely implementation challenges that you will face? Can you plan for them? Or do these challenges call for experimentation and improvisation?
- What are you prepared to do if your learning efforts face some setbacks? If you don't see immediate changes in the results, what will you tell your boss? How will you adapt and follow through on your learning commitments?

Maintaining Momentum Over the Long Term

You've probably seen several failed attempts to generate lasting change during your career. A new initiative is announced with much fanfare. Everyone gets excited but, a year later, no lasting change results. This even happens to well-planned efforts.

In fact, most change efforts do not fulfill all their original objectives.

This applies to learning, too. Keeping learning activities going can be just as difficult as getting them started. Even the best learning activities can get sidetracked, hit barriers, lose momentum, or lack follow-through.

But that doesn't have to happen to you. Success will result if you take care in the way you implement change.

The first thing to keep in mind is that there are some things you ought not to do.

- *Managers shouldn't roll out a proposal for change.* You will get nowhere by simply announcing an initiative and expecting everyone to buy into it. Even if you have consulted widely, the change process must be driven by those who are most affected by it. In other words, it is an organic process. You don't get much commitment if you simply demand compliance.
- *Change shouldn't be treated as a single event, but an on-going activity.* It is popular to speak of learning initiatives, as if learning is a simple project with a beginning and an end. While it might be true that your team conducts specific projects, learning from them is something that doesn't stop. In a sense, the vision you've created is something that you'll always strive to achieve.
- *You cannot bully your organization into cultural change.* Cultural change happens because team members adopt a vision and values that mean something to their daily work lives. They help interpret and improve their jobs. Cultural change cannot simply be imposed. Attempts to force vision statements down people's throats will not get you results.
- *Leading change is very different from organization to organization.* All individuals are distinct. All organizations have different webs of relationships. How then can you expect a single formula for change to fit all organizations? Leadership requires an attentiveness to the particularities of an organization. It's about adapting, not adopting, change techniques.

"Rolling out proposals or bullying an organization to change rarely produces the results you want."

- *External motivators are useful at times, but not as useful as leveraging an individual's intrinsic motivations.* Since all individuals have natural curiosities and interests, these can be used to drive the change process. Changing incentive structures or reward schemes will not likely be enough.
- *Even the best teams have their ups and downs.* Strong teams rarely experience a steady stream of unambiguous improvements. Most teams experience cycles of good and bad. The key lesson is to not let bad experiences be a permanent setback. Teams should also strive to continually improve, regardless of at what point in the cycle they are.
- *Organizations experience office politics.* There is no sense in denying this fact because it is an unpleasant part of everyone's work life. Individuals act defensively, especially if they fear the changes taking place. Cynicism can build up. People put up walls around their turf in an attempt to prevent outsiders from gaining influence. There is a need to be forthright and honest about the existence of politics.

These are crucial considerations to keep in mind. Unless you prepare for them, you already have one hand tied behind your back.

While formulas and recipes may not be the right way to proceed, this doesn't mean that guidance isn't available. Accounts of common pitfalls and challenges provide a wealth of insights into the implementation process.

Common Pitfalls

Peter Senge has been advising organizations about how to improve the way they learn for over a decade. What he concluded from his mixed experiences was that very few attempts to improve learning actually succeed in large organizations.

This might not seem like the best advertisement for organizational learning. But a closer look found that there were a number of common pitfalls that needed to be overcome.

Senge and his colleagues at the Society for Organizational Learning proceeded to map out these pitfalls. They found that there are several key challenges related to getting started and maintaining momentum.[1] These tend to be voiced as complaints.

◊ *"We don't have time for this stuff."* People often say this because they have large workloads and see learning as just another burden. Others say this because they think learning is something done in your spare time. Or managers may take on too much workload and be afraid of delegation. Clarifying these misconceptions may help matters. Remember, learning is something that should be done continually.

They may remain unconvinced. An even better approach would be to have them apply learning principles to help them manage their time better. The team should come together and look at ways of streamlining work flows and reducing demands on time that don't relate to core objectives. Teammatess might ask themselves what systemic issues create undue time burdens. Or they may look at new ways to allocate responsibilities or organize work schedules.

HOW CAN I MAINTAIN MOMENTUM IN THE FACE OF SETBACKS?

- *"We have no help."* Often people expect an experienced learning specialist to help them. Or they are unaware of what to do to promote learning. The main purpose of this guide is to provide this type of support. An annex of additional resources is also included. You will need to invest in your leadership abilities to ensure that, even if answers to questions are not readily available, you can motivate team members to seek out answers.

- *"This stuff isn't relevant."* Some think of learning as something that benefits an individual, but not something that really helps an organization. It is important that you make a business case for the learning that takes place. This may not involve showing precise returns on investments. But you can address perceptions of irrelevance by describing how a significant portion of the learning that takes place is closely tied to organizational results. It also helps to discuss the costs associated with not learning. These show how urgent the need really is.

- *"They're not walking the talk."* A gap often emerges between espoused values and actual practice. This often results from a lack of organizational awareness. It is vital that you work to create this type of awareness by promoting honest reflection within your team. It may be necessary to go a step further, however. By working with partners, you may likely have the benefit of an external reality check. Identifying and discouraging opportunistic careerism may also improve matters. It is important to keep in mind that helping others to walk the talk will require some patience and subtle negotiation.

- *"This stuff is silly."* More often than not, attempts to dismiss learning efforts are brought about by fear and anxiety. This is natural when change takes place. You might try avoiding a "frontal assault" and, instead, take a less direct and more incremental approach that builds trust. A more participatory process will often allay fears by ensuring that concerns will be heard. Avoiding situations that create winners and losers will also promote a more inclusive approach to change.

  Sometimes these types of responses are the result of knee-jerk cynicism. It is quite legitimate to be sceptical about new ideas. However, this shouldn't result in a closed mind. You can reduce cynicism by using plain language instead of fancy jargon. Expressing the rationale for learning in terms of key objectives also helps to show its practical applications.

- *"This stuff isn't working."* The benefits of learning can often be difficult to see for others. For example, how do you convey to someone how your satisfaction with your work has improved? As well, learning results don't always appear immediately. For example, you may gain a new skill, but not have an opportunity to really use it until sometime in the distant future.

  There are many forms of evidence that can be used to gauge progress. Even if measurements aren't available, careful documentation of results may help others understand what you've accomplished. Regardless of the method chosen, make sure that you're measuring the right things. Don't measure an individual's performance improvement when the team's performance is what really counts.

◊ *"We have the right way. They just don't understand us."* By now it should be clear that you're better off approaching learning with humility. Even if you're convinced it's the best way to improve an organization, don't assume others share your enthusiasm. There may be a long and drawn-out process of persuasion ahead of you.

In some cases, you may come up against a brick wall. A group may have an established way of doing things. There is little you can say or do that will change their minds. These are obviously challenging cases. A good start would be to place the onus on others to show that their method is yielding the best results. If such an evaluation is done on the basis of good faith, it may lead to some reconsideration.

Pitfalls need not stop the learning process. In fact, they often help you find areas of your organization that would benefit from learning. Within every challenge comes a new opportunity for discovery.

Frequently Asked Questions

This guide has attempted, up front, to address many common questions and concerns. There may be several outstanding issues related to implementation that you might be asking yourself. Here are a few of the more common ones that will help you trouble-shoot in the face of setbacks.

Q: *The federal government is committed to managing for results. How does this relate to learning? Are there learning measures that should be used?*

A: A rigorous evaluation methodology is an important source of feedback from which you can learn. Simply keep in mind that measurements are just one part of your organization that you need to keep track of. An undivided focus on numbers is a bad thing. But measurements can be an important part of an intelligence gathering exercise.

Q: *Whenever people talk about learning, they seem to suggest that failure is okay so long as you learn from it. Given the pressures of my job, I can't afford to fail. Am I misinterpreting the relationship between learning and failure?*

A: Learning should not be considered a license to fail. You are right to suggest that failure is not an option. But sometimes trial-and-error is the only method available to gain important knowledge. By its very nature, trial-and-error and experimentation create risks of making mistakes. Use these methods only insofar as the risks are known and considered acceptable within the organization. When mistakes or failures do take place, it is important to make sure they don't happen again.

Q: *I read somewhere that learning involves bringing individuals together to achieve a consensus. Is this true?*

A: Achieving consensus can be a worthwhile objective. However, it should not come at the cost of avoiding challenging conflicts, or paving over them. Calls for consensus should also not compromise the diversity of ideas within a team. Your team should be aligned towards a common purpose and shared values. Your team shouldn't be like-minded and homogenous.

HOW CAN I MAINTAIN MOMENTUM IN THE FACE OF SETBACKS?

Q: *Does developing competencies require formal training? My organization's training budget is not very large. I'm worried that this excludes me from gaining valuable competencies.*

A: Training is only one way through which you can achieve self-improvement. There are a variety of self-improvement techniques available as well. This can include anything from doing some extra reading, to organizing a study group among your peers. Some competencies, such as improving interpersonal skills, are something you ought to try to improve all the time. You'd be surprised what tips your colleagues may be able to offer you.

A Few Things to Keep in Mind

- All attempts at profound organizational change can expect a few setbacks. Commitment and innovation are required to see you through the tough times.
- Most change management problems result from attempts to force change in a top-down, controlling and coercive way.
- People attempting to build a learning organization face a number of common pitfalls. These can be anticipated in advance and prepared for.
- Some people in your organization will likely voice complaints, such as lack of time to engage in learning. These are usually learning opportunities in disguise.
- Achieving consensus should not be an end in itself, especially if it means avoiding important problems. You can't force agreement, but you can encourage alignment.

Notes

1. This list is drawn from Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, and Bryan Smith, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations* (New York: Currency Doubleday, 1999).

Ask Yourself a Few Questions

- You were told about dilemmas faced by Malcolm and Justine at the beginning of this guide. Given what you've learned from this guide, what advice would you give to Malcolm? Or Justine? What could they do to improve the way their organizations learn?
- You've learned some of the basics of organizational learning. What aspects of this approach do you find particularly useful? What aspects would you like to know more about? Where would you go to find out more? Most importantly, where would you go to share experiences with organizational learning?

Helping Your Fellow Public Servants Learn

It is always useful to think about how new ideas about learning can be applied immediately to a real-world situation. If nothing else, such an exercise helps us critically reflect on these ideas. It helps us achieve greater clarity. And it gets us into the habit of continually applying learning to our daily work lives.

The application of learning ideas obviously depends on the organization in question. Let's take one of the two cases mentioned at the beginning of this guide. So how should Malcolm and his policy research team proceed to apply the lessons discussed in this guide? Let's help him step through the process.

Step # 1 — Looking at Learning in a New Way

Before Malcolm could help his team learn better, he needed to revisit some of his assumptions about what learning involves. There were several misconceptions that seemed to hold Malcolm back.

First of all, he took for granted that improving learning would involve a special initiative rolled out from the top. This is how most Public Service renewal efforts seem to take place, he thought, so why should learning be any different? If the initiative is good enough, then everyone would recognize it and success would follow. In reality, however, renewal never really takes place in this way.

So Malcolm had to realize that learning involves exercising some individual initiative. It involves experimentation. And it involves a great deal of personal self-development. This suggests that improvements in learning start with you, not your boss.

Malcolm also had to recognize that team learning is an inclusive group effort. He was in the habit of trying to direct the group's activities. He was, after all, a manager. He'd always thought that was what managers were supposed to do. People would expect him to have answers to their problems.

This led Malcolm to think that the team had an unhealthy dependence on his direction. He was embarrassed to admit that he didn't actually have the answers that team members were looking for. The team needed to build its own learning capabilities instead of relying on the guidance of a manager.

Finally, Malcolm was used to thinking of learning as an activity that was separate from his daily work. On the contrary, it is about constantly looking for lessons on how to improve work. It is also about continually seeking out new opportunities for personal and team development.

Once he had achieved this change in his thinking, Malcolm decided to approach learning from a different angle.

"The team needs to build its own learning capabilities instead of relying on the guidance of a manager."

He decided not to mandate a new approach. Instead, he would try to serve his team members. The first step was to ask team members what their priorities, challenges, and aspirations are. He vowed to do his best to give his team the support it needed in order to flourish.

Step # 2 — Diagnosing the Team's Learning Traps

This change in approach required that Malcolm be cautious and not get in the way of the learning process. But the biggest challenge involved changing the way the team operated as a group.

Malcolm had his own ideas about what the group was doing wrong.

He thought that one team member, Odette, was hoarding information that the team needed. She had laid a claim to a particular file. It was as if she actually owned part of the team's activities. When group members offered constructive suggestions about how to improve her policy advice, she would take this as personal criticism. The more suggestions that were offered, the less likely she was to let team members look at her work.

Another team member, Louis, almost seemed to have the opposite problem. He would constantly make demands of other team members. It was as if he was pushing his work onto other people. People were starting to avoid him around the office. In response, he would schedule team meetings. This involved taking up everyone's time with issues that would be best dealt with throughout the day on a one-to-one basis.

Malcolm would also get phone calls from other departments complaining that Louis wasn't consulting them. The files he tended to work on required cooperation from other departments. It wasn't clear whether Louis was actively collaborating with outside partners. He seemed to focus most of his time lobbying senior officials in other departments. This seemed to create resentment among those who actually did the work.

Christine is another team member who always seemed to be overloaded with work. This had puzzled Malcolm, because she didn't appear to have more responsibilities than other group members. Was she not being productive? Did her job involve more than he previously thought? She did her job extremely well, but there seemed to be signs of burnout. Whenever Malcolm raised the issue of her workload, Christine would simply say that everything was fine.

Despite these challenges, the team was fulfilling its responsibilities. But it could do better.

AN EXAMPLE OF HOW THESE LESSONS CAN BE APPLIED

Malcolm didn't know how to approach the issue at first. Raising the issue directly could provoke negative feelings. Telling people that they could do better seemed to be a bigger hassle than it was worth. This is why he avoided confronting team members for so long.

In a way, it was a good thing that Malcolm resisted the urge to tell others what they were doing wrong. It was not a message that members were prepared to hear.

The reason for this attitude was that team members had concerns about Malcolm's leadership. Their concerns just seemed to lie beyond their ability to discuss them. Malcolm was an experienced expert in the policy field in which the team worked. Team members were reluctant to second-guess his decisions.

Malcolm didn't help matters by being dismissive of several ideas that team members thought required further analysis. Once, Malcolm called a proposal "crazy" and something that senior officials would never accept. More often, his dismissals were more subtle and took the form of a snide comment, or a joke, or a look of boredom and disinterest. Malcolm wasn't very aware of the signals he gave off.

All of this was creating an unproductive tension within the group. They all felt the tension but no one could put their finger on the cause.

Yes, everyone complained from time to time. This usually took place as a couple of teammates vented their likes and dislikes over coffee or drinks. But nothing constructive was being done.

"This is just what life in large bureaucracies is like," one team member would say, "Get used to it." Another member, Dimitri, suggested that the way you dealt with it was to "Kiss up, kick down, and cover your tracks." This had actually become his career development motto.

These comments are a sure sign of a defeatist attitude. It wasn't the attitude that Malcolm had hoped for when he signed-on as manager. It was when Malcolm heard that comments like this were going around that he decided to act. (You might not want to wait that long.)

So instead of criticizing team members, Malcolm chose to bring them together to jointly address their learning challenges.

He started by setting aside an afternoon so that the team could discuss the traps that had prevented them from learning. Malcolm booked a room in another building — far away from the distractions of the office. Everyone was asked to check their cell phones at the door.

Despite being given a great deal of advance warning, Christine had a schedule conflict. She sent an e-mail message noting that she wouldn't be able to attend. Malcolm insisted that she resolve the conflict and attend the afternoon dialogue session. This was going to be the team's priority.

AN EXAMPLE OF HOW THESE LESSONS CAN BE APPLIED

There wasn't enough money in the budget to hire a trained facilitator for the dialogue, but that was fine.

Malcolm had asked a colleague from another department to attend. His name was André. He wasn't a close friend of Malcolm's. In fact, André was an important partner who had been voicing complaints about the way the team operated.

There was some concern that, by inviting an outsider into the dialogue, the team would be seen as weak and incapable of dealing with its own internal problems. It actually sent the opposite message. André was impressed by Malcolm's willingness to resolve problems in such an open and honest way.

The dialogue that took place opened the eyes of team members to dilemmas the team faced. This took place despite the fact that the team could only scratch the surface of these dilemmas.

"There was some concern that, by inviting an outsider into this dialogue, the team would be seen as incapable. It actually sent the opposite message."

Malcolm chose not to moderate the conversation and resisted the urge to jump in to offer his point of view. Dimitri, who had originally shown little interest in the session, was asked to moderate the debate. He was given a few suggestions from this guide about how to proceed.

Everyone was asked to talk about their perceptions of what learning traps the team was experiencing. They each gave their views in turn without any initial comment from the outsider. Once a large list of dilemmas had been put up on an easel pad, a more in-depth conversation took place.

Initially, members were not very forthcoming. Some contributions were actually pretty vague. Then, Odette claimed that other members didn't really trust her to do her job. She offered a list of other grievances. After Malcolm encouraged her to say more, other members began opening up to the group. André would offer an outsider's view from time to time.

The resulting list provided a map of issues that the group would have to address over the next few weeks. Team members began to think more critically about their own treatment of others. Malcolm, in particular, started to become more aware of the signals he gave off. There was a widespread recognition that the group had to collaborate more closely and respectfully.

The actual dialogue session did not resolve all the outstanding issues. How could a single session possibly do that? It did, however, offer something of a fresh start. Team members saw it as a new direction. But this feeling would only last if there were some follow-through.

Step # 3 — Setting a New Team Vision

The team was given a weekend to reflect on the lessons learned during the first dialogue. A great deal of skepticism still existed among some members about the potential to change things. Others, on the other hand, thought that this was the start of a whole new approach. They were going to walk into work on Monday and immediately change the way they did things.

This was a risky time in the process. It wasn't exactly clear whether everyone was working with realistic expectations. Some took a wait-and-see attitude that might stall progress. Others could become discouraged by the slow pace of change.

As well, the team had no clear direction in which they wanted to go. There wasn't a shared attitude.

Malcolm decided to set some time aside during the week to bring members together to set a common vision. This time there wouldn't be enough time to set aside a whole afternoon.

The team would meet for 45 minutes first thing in the morning every few days. The start of each day was usually good for the group because there were few schedule conflicts. During each session, team members shared their own personal visions of the workplace they would like to work in.

These meetings were different from the first in one crucial respect. Malcolm, the team's manager, wasn't involved. It was up to the team to describe their "ideal" workplace. Malcolm didn't want to put a damper on the group's discussion or impose his view of the organization's future.

In the meantime, Malcolm acted on a few suggestions from the first dialogue. Christine had come to recognize that she needed to take a more proactive approach to dealing with her work. She had let things build up to the point of crisis before acting on issues. She was reacting, not anticipating. But she also had asked Malcolm to help her get better access to information she needed from outside the department. She didn't have the clout to get the information far enough ahead of time. But Malcolm did.

Malcolm also discovered that his team was entitled to additional funds for individual career development. There were a number of interesting programs and events within the Public Service. He had no idea that they had existed before now. He was going to make the most of these opportunities by encouraging team members to take advantage of them. This included giving them greater flexibility in the way they scheduled their work.

Malcolm also worked to change the incentives that the team faced. He decided to base an individual's personal evaluation on her or his contribution to the team. Rewards and praise would be given out for team performance, not an individual's victories.

Malcolm then asked the team to report on its progress for a new vision. The team reported that they were making great progress, but needed more time. All told, the team worked on its vision for three weeks.

When their vision was completed, the result stunned Malcolm at first.

Before the team had started this exercise, they hadn't really come together to discuss their jobs. They had been doing things in isolation. Now, there was a recognition of how each member could build on the strengths of the others. For Odette, in particular, this helped to show how the hoarding of information and guarding of turf created problems. There was no more "ownership," there was only a shared agenda.

There were several aspects to this agenda. New types of policy were looked at as possible ways of achieving important public service objectives. There was also a vision of how the team wanted to interact as a group.

"Before, the team hadn't really come together to discuss their jobs. Now, there was a recognition of how each member could build on the others' strengths."

Malcolm was extremely pleased with this result. The suggestions seemed practical because they had been made by the people who had first-hand experience with the topic. And the whole vision reminded him of his original aspirations for the team — he was given an opportunity to look at innovative areas of policy that would accomplish team objectives.

As an added bonus, because the team had developed the vision themselves, no one had to be sold on the idea. Not everyone agreed with every aspect of the vision — it was not a mushy compromise. But everyone could align their own personal visions to that of the group.

Step # 4 — Closing the Gap Between Vision and Reality

The vision that had been created was achievable. But make no mistake — it was very ambitious. There were also some aspects that didn't seem to result in any particular destination — they involved a never-ending commitment to improve.

How to fulfill this vision was another issue. Actually, Malcolm was at a loss for ideas about how to proceed. He now worried that he had created unachievable expectations that would only result in greater cynicism.

This is the point that challenges many managers' resolve. Life had seemed so much simpler before this process was set in motion.

But the opportunity was also exhilarating. For the first time in recent memory, Malcolm really felt challenged by his job. The energy was also becoming contagious. It truly was an improvement over the endless meetings that had produced minutes that no one would read.

Malcolm chose to proceed by conducting brainstorming sessions. He was looking for ideas about how to change the way things were being done within the team.

At first, the results were disappointing. The team created a list of interesting suggestions, but nothing groundbreaking — they just seemed to have been pulled off the shelf. Malcolm wasn't sure they really addressed the heart of the matter.

AN EXAMPLE OF HOW THESE LESSONS CAN BE APPLIED

There was a need for a fresh perspective. Malcolm achieved this in two steps. First, he brought outsiders into the brainstorming sessions to offer new knowledge and new perspectives. Then he did something that would really change the way the team operated: the next person to be hired to the team would be someone with a very different perspective on the team's work.

A new job had opened up. Malcolm went out of his way to hire someone who brought a different perspective to the unit. He found Eli, who also brought with him a very different set of occupational skills. Unlike other team members, Eli wasn't an economist.

At first, other team members had trouble in taking Eli seriously. He didn't seem to talk their language. But instead of being an impediment, it proved to be a major benefit. Suddenly team members had to explain themselves in a way that didn't include jargon. They had to explain why certain concepts and theories applied in particular situations.

Their explanations were not always adequate. Eli's no-nonsense style helped ensure that team members recognized their leaps in logic, dubious assumptions, and faddish buzzwords. Before Eli's arrival, the team was lulled into confidence by the popularity of their ideas.

The vision began to change slightly as members started looking at their subject with a more critical eye. They were less likely to take things for granted. Eli's presence proved to be such a positive influence that Malcolm decided to hire only people who offered the group some greater diversity.

As the brainstorming sessions proceeded, members were better able to think outside of the box. In fact, they actively sought out new sources of diverse ideas. Team members would spend more time talking to other public servants to discover new knowledge and perspectives.

It was at this time that Malcolm spent some time working with Louis to help him manage horizontal relationships better. His first instinct was to enrol him in a course, but he knew that Louis couldn't sit still through a long lecture. Malcolm was also sceptical about the value of formal training in this case.

Malcolm did know, however, that Louis did learn best through conversational methods. Louis liked to ask questions and discuss stories — this was how he preferred to receive knowledge and information. And Louis was aware of this, too. What Louis wasn't aware of was the trouble he was causing others by pushing work onto their plates.

The solution to this problem came when Malcolm and Louis decided to create a joint committee with other units that had a stake in the team's work. Louis would learn first-hand from them how his work affected the entire system. He would actually get an earful of feedback on this issue, to put it politely.

After a few meetings, Louis began to think of his work as one part of an integrated system. In the subsequent months, he would learn a great deal about how large the system was ... and how dependent everyone is on everyone else.

The joint committee meetings didn't end all of the complaints, but there was a noticeable improvement that could be built upon.

Step # 5 — Maintaining Momentum and Reflecting on Results

After a while, it became clear that the organization's culture really was changing. Teammates would pitch in to help others achieve team goals. New ideas were actively shared and scrutinized. Things were going well.

But this is no time to rest on your laurels. There is always room for greater improvement. There is always a risk of falling back into old routines.

Malcolm knew his team would have to reflect on its successes just as critically as it reflected on its shortcomings. So Malcolm asked team members to assess what made a particular policy proposal successful. Everyone was asked: "What makes you so sure that we can replicate this success in a new context? What specifically caused the success? How could this be improved? What is the current state-of-the-art?"

This time he invited his friend Justine to join the meeting. As you know, her organization had gone through the challenge of sustaining momentum. It had undergone a long process of introspection and emerged stronger than ever. Malcolm thought she could offer some insights.

During a meeting, Justine talked about the process that golfer Tiger Woods went through to improve his golf swing. Woods had achieved enormous success with his current skills. But he also knew that he relied too heavily on his youthful strength when hitting the ball. He knew his current successes would be unsustainable in the long term. He had to play smarter, not harder.

"Sometimes you have to take one step backward in order to take two steps forward. Even if something appears to work well, it doesn't mean that you cannot make improvements."

So Woods redesigned his golf swing. This was not a small feat. He had invested years of practice into his old style of play. He had developed enormous amounts of "muscle memory" that would have to be reprogrammed. This took years. His game suffered in the process. Eventually, Woods would start winning golf tournaments again. He would win these tournaments with even more impressive scores.

This was a great example of how you sometimes have to take one step backwards in order to take two steps forward. Even if something appears to work well, it doesn't mean that you can't make improvements. It also tells of the risks of not reflecting on your successes in a sober way.

Tiger Woods had been a vivid illustration for Justine's team. But it was also a difficult message to swallow.

Malcolm's team had achieved some tangible successes. Now other policy shops were asking for tips. They wanted to replicate the team's results. They wanted the team's "best practices." Justine cautioned them about the dangers of taking that route.

Instead of devoting their time celebrating past successes, the team chose to revisit everything that they had accomplished. They were looking

for undetected weaknesses. They were also looking around for new threats and opportunities.

They also decided not to write up their best practices for others. Instead, they invited members of other teams to participate in their learning activities. Not only did this help others learn from their experience, but it also gave the team fresh insights from which to draw.

Malcolm also faced a number of pitfalls along the way. One member of the team, Joel, wasn't really contributing much. He was actually complaining about the team's activities. It wasn't clear to him that real improvements were being made. The team was also wondering whether Joel was holding them back. They didn't appreciate his negative attitude.

After some discussions, Malcolm learned that Joel was really quite fearful of the team's new direction. He had previously been responsible for managing horizontal relations. Now, all team members were doing this job. Joel was wondering if there was any future for him within the team.

Malcolm responded by sitting down with Joel and looking for new areas of personal and professional development. There may be other work within the team that could be done in a way that built on Joel's strengths. On the other hand, maybe the team was holding Joel back from pursuing his interests elsewhere. Both possibilities had to be entertained.

In the meantime, Joel needed to be given assurances that he would be treated in a fair manner. Once he was given assurances that the team was willing to invest in him, he started to open up more. He began participating in the dialogue sessions in good faith.

Eventually, Joel would leave the team for a job elsewhere. But the team helped him build the new skills he needed to make the transition. Now Joel is helping another team within the Public Service improve the way it learns.

A Few Key Lessons to Remember

As you can see, the application of learning ideas requires some flexibility and inventiveness. Had we selected Justine's case, the exercise would have read very differently.

Justine would have had to help her organization remain more vigilant of emerging threats and opportunities. Greater openness to new ideas needed to be instilled. Staff needed to be less wedded to old reforms and more driven to pursue new avenues of change. This is to name just a few of the challenges Justine faced to keep her organization at peak performance.

If Malcolm and Justine were to reflect on the key lessons that helped their organizations improve, what do you suppose they would be? There is, of course, no magic formula to their success. On the other hand, there are a few key insights that we all should think about carefully:

- *The widespread embrace of learning is ultimately driven by cultural change.* Tinkering with organizational procedures or installing new technologies

only get you so far. People first need to value learning and understand how it benefits themselves individually ... as well as their team and the Public Service.

- ◊ *Learning starts as a quest for self-improvement that becomes infectious.* In other words, learning isn't an initiative that is simply rolled out. It starts with an individual seeking improvement in her or his work life. That person then enlists teammatess to do the same. They, in turn, demonstrate to others the value of learning.

- ◊ *Sometimes managing less is more.* A manager can only do so much, given the constraints of time, energy, and knowledge. It is tempting to take on an organization's burdens yourself. It is also difficult to relinquish control. Management in a modern workplace is about subtle forms of influence that build capacities and cultivate an appreciation of learning in others.

- ◊ *Every team falls into learning traps.* A learning team understands those traps and sees them as a source of opportunity. This is where open and honest dialogue is so crucial, not as a special event but as an ongoing method of communicating with others.

- ◊ *Diversity must be leveraged as a source of innovation.* Inclusiveness isn't just about involving people with different characteristics, experiences and backgrounds. It's about looking at a diverse workforce as a rich source of ideas and insights. Only when people understand that their input is valued do they feel a strong sense of mission and belonging.

- ◊ *Continuous learning is about never being content with the present.* When organizations become too confident or rest on their laurels, complacency sets in. A true learning organization doesn't buy into its own hype. Instead, it's constantly on the lookout for weaknesses and new opportunities.

- ◊ *Learning is a commitment to improvement over the long haul.* While there are many things that can be done immediately to improve learning, more profound change is a longer-term project. This means that you can expect some setbacks from time to time. That is why patience and commitment are so crucial to lasting improvement.

These are the themes that tend to set a learning organization apart from the rest.

Become Part of Our Learning Community

You may be surprised to learn that the case described above draws heavily from the experiences of real public servants like yourself.

We have been able to tell this story because public servants with an interest in learning have actively shared their experiences and ideas. The chances are that, if you've taken the time to read this guide, you have already demonstrated an interest in improving learning.

There are others like you who would like to learn from your experiences. The challenge is finding out who they are and how they can be contacted. The Leadership Network (www.leadership.gc.ca) offers you an opportunity to connect with others interested in learning. Look in the section on On-Line Resources below to find out more.

ABOUT ORGANIZATIONAL LEARNING?

Where to Go for Additional Help

There is a wealth of information out there about how to turn learning principles into action. This annex contains a selection of readings and Web resources that offer further guidance.

Action-Oriented Public Service Readings

Canadian Centre for Management Development,. Deputy Ministers' Committee on Learning and Development, *A Public Service Learning Organization: From Coast to Coast to Coast — Directions for the Future*, 2000.

This document outlines the Government of Canada's learning agenda. It discusses six learning attributes that should guide the Public Service, and makes 43 recommendations on how to create a Public Service learning organization.

Indian Affairs and Northern Development, The Leadership Network, *Tools for Leadership and Learning: Building a Learning Organization*, 1998.

This pocketbook guide offers several practical group exercises that will help you build and strengthen teams; create team vision and mission; solve problems; make learning part of a team's culture; improve the way we work; and consult the people we serve.

Public Service Commission, *Managers Handbook on Staffing & Recruitment*, 2000.

This guide provides managers with straightforward and authoritative advice on how to make the most of the Public Service staffing system. It is written from a manager's perspective and is continually updated.

Action-Oriented Books

Argyris, Chris, *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not* (New York: Oxford University Press, 2000).

Argyris provides pointers on how to avoid many of the learning traps associated with receiving advice from teammates and consultants. It also provides insights into acting on the learning that takes place within your organization.

Garvin, David A., *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

This guide provides a detailed description of the learning organization and outlines several useful steps to creating one. The book's strengths include a discussion of outside intelligence gathering, measuring results and the use of experimentation. Several interesting case studies are also discussed.

WHERE CAN I GO TO LEARN MORE ABOUT ORGANIZATIONAL LEARNING?

Isaacs, William, *Dialogue and the Art of Thinking Together* (New York: Currency, 1999).

This book will help you orchestrate dialogues with your teammates. Besides describing the key dimensions of productive dialogue, Isaacs provides advice on convening dialogue, improving flow and depth of the conversation, and overcoming conversation traps.

Senge, Peter, Richard Ross, Bryan Smith, Charlotte Roberts, and Art Kleiner, *The Fifth Discipline Fieldbook* (Toronto: Currency Doubleday, 1994).

This collection of notes, articles and exercises will help you promote systems thinking, team learning, and the development of shared vision within an organization. It also offers insights into improving personal mastery and scrutinizing the mental models we use to understand our work.

Senge, Peter, Art Kleiner, Carlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, and Bryan Smith, *The Dance of Change: The Challenge of Sustaining Momentum in Learning Organizations* (Toronto: Currency Doubleday, 1999).

If you are having difficulties promoting organizational earning, then this guide offers practical recommendations for initiating, sustaining and rethinking learning initiatives. This book contains information about common challenges faced and how to overcome them.

Stone, Douglas, Bruce Patton, Sheila Heen, and Roger Fisher, *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (New York: Penguin, 2000).

As the title suggests, this book will provide advice about how to connect with co-workers and resolve tricky interpersonal problems. It will help you identify and explore learning traps in your team without creating unproductive conflict.

On-Line Resources

Shaping a Public Service Learning Organization: From Coast to Coast to Coast
www. ccmd-ccg.gc.ca/learning-tour/index.html

This Web site provides a window into on-going organizational learning activities taking place within the Public Service of Canada. News, helpful information, and an opportunity to share ideas are provided.

The Learning Coach
www.ccmd-ccg.gc.ca/learning-coach/webs/public/welcome.asp

This interactive Web application will help you develop a personal learning plan, a useful step in personal self-development.

The Leadership Network
www.leadership.gc.ca

This Web site offers public servants ideas and insights about improving their leadership abilities. The network section provides a large list of specialized networks, including learning.

WHERE CAN I GO TO LEARN MORE ABOUT ORGANIZATIONAL LEARNING?

The Learning Resource Network
www.learnet.gc.ca

This Web site provides a list of learning resources to help public servants with their individual learning needs.

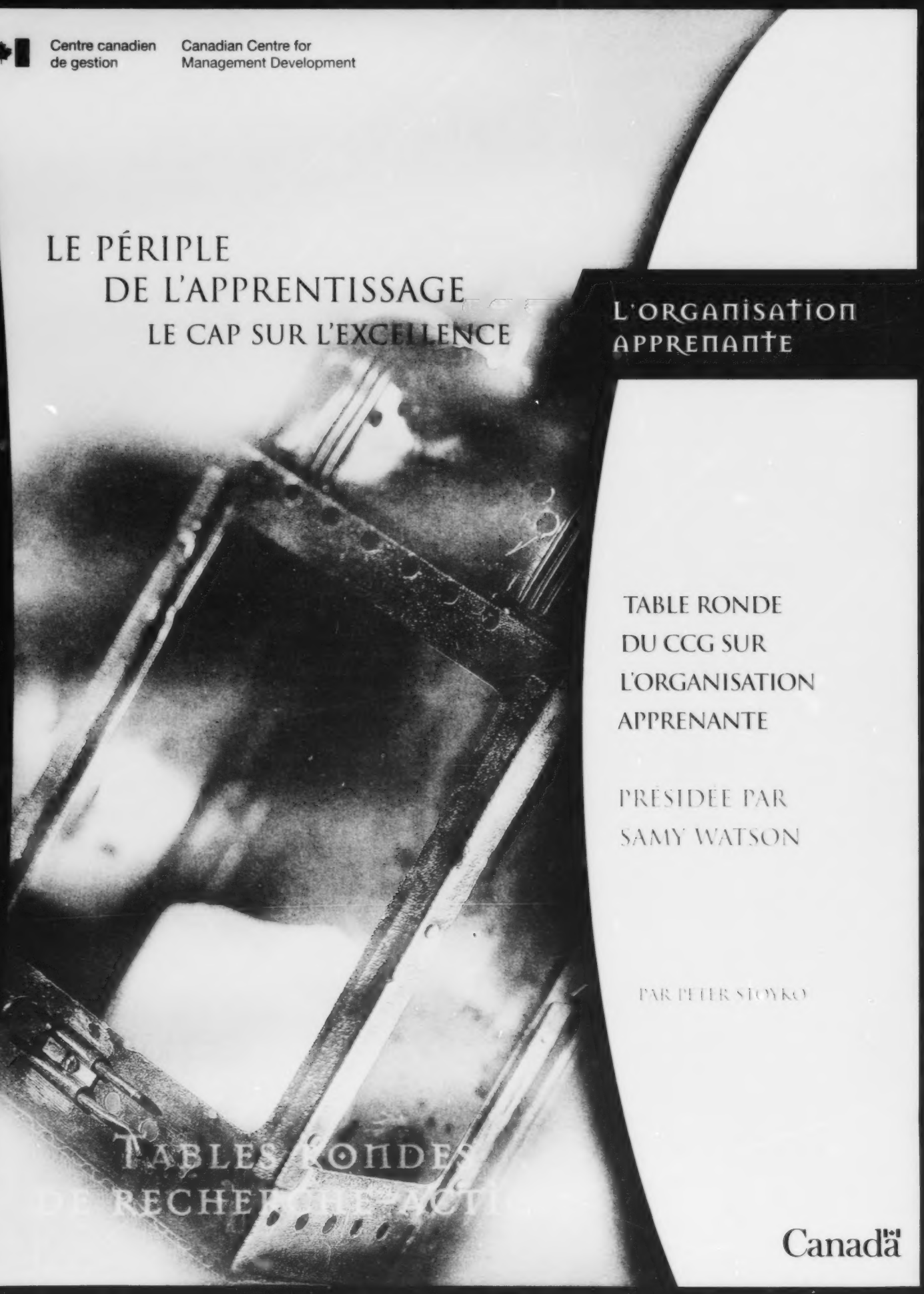
Centre canadien de gestion
Canadian Centre for Management Development

POUR CEUX ET CELLES QUI CROIENT EN L'EXCELLENCE • FOR ALL THOSE WHO BELIEVE IN EXCELLENCE

LE PÉRIPLE DE L'APPRENTISSAGE

LE CAP SUR L'EXCELLENCE

L'ORGANISATION APPRENANTE



TABLES RONDES DE RECHERCHE-ACTION

TABLE RONDE DU CCG SUR L'ORGANISATION APPRENANTE

PRÉSIDÉE PAR SAMY WATSON

PAR PETER STOYKO

Canada

Pour de plus amples informations ou des exemplaires additionnels du document,
veuillez vous adresser au Groupe de la recherche et planification stratégiques
du Centre canadien de gestion

Téléphone : (613) 947-3682
Télécopieur : (613) 992-1736

Les opinions émises dans ce document sont celles
des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues
du Centre canadien de gestion

© Centre canadien de gestion

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Vedette principale au titre :

Le périple de l'apprentissage : le cap sur l'excellence

Texte en anglais et en français disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit.: The learning journey.
ISBN 0-662-65654-7
No de cat. SC94-82/2001

1. Apprentissage organisationnel -- Canada.
2. Fonction publique -- Canada -- Gestion.
3. Administration publique -- Canada.
I. Centre canadien de gestion.
II. Titre : The learning journey.

HD58.82L42 2001 352.2 C2001-980107-6F

UN MOT DU CENTRE CANADIEN DE GESTION

La fonction publique du Canada évolue à un rythme de plus en plus rapide et il faut mener des recherches pour examiner les questions et les difficultés auxquelles se heurtent couramment les employés de l'État. En consultation avec les gestionnaires, le CCG a désigné quatre dossiers essentiels qui doivent être étudiés sans retard et faire l'objet de tables rondes sur la recherche-action :

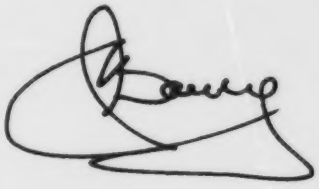
- la mise en œuvre de l'Entente cadre sur l'union sociale (ECUS)
- la création d'une organisation apprenante
- la gestion des questions horizontales
- la gestion des risques

Le présent rapport a été publié par la Table ronde sur l'apprentissage organisationnel. L'objectif était de recenser les connaissances concernant les organisations apprenantes, de se servir de cette information pour donner une orientation pratique et de mettre au point des approches propres à aider les gestionnaires à faire de leur organisation un milieu d'apprentissage continu.

Le présent document témoigne de la réalisation de ces objectifs. Il s'agit d'une précieuse ressource pratique qui se veut accessible et facile à lire. J'ai la conviction que le guide se révélera utile aux gestionnaires de toutes les régions du pays. Il complète admirablement les deux rapports publiés en juin 2000 par le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, intitulés *La Fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre – Sur la voie de l'avenir* et *Document de travail sur les orientations.*

Il convient également de signaler que la Table ronde a élaboré dans le cadre de ses travaux plusieurs documents de travail fort utiles : un document de discussion sur l'apprentissage organisationnel dans la fonction publique et des études plus spécialisées sur la gestion du savoir, les outils d'apprentissage, l'innovation et des approches relatives aux organisations apprenantes du secteur privé ainsi qu'une série d'études de cas. On trouvera ces documents sur le site Web du CCG (www.ccmd-ccg.gc.ca).

De nombreuses personnes ont permis le succès de la Table ronde. Je tiens à remercier particulièrement le président, Samy Watson, sous-ministre, Agriculture et Agroalimentaire Canada, dont le leadership a été une source d'inspiration à la fois au sein de la Table ronde et dans les mesures prises dans sa propre organisation pour donner suite aux conclusions de la Table ronde. J'aimerais également souligner le précieux apport des membres de la Table ronde qui ont généreusement fait don de leur temps et de leurs compétences pour mener à bien ce projet qui leur tenait à cœur. Enfin, je voudrais remercier des personnes qui ont continuellement appuyé le projet, soit Geoff Dinsdale, coordonnateur des tables rondes, ainsi que Peter Stoyko et Anna Wheeler, membres du secrétariat de la Table ronde.



La présidente du
Centre canadien de gestion,

Jocelyne Bourgon

REMERCIEMENTS

TABLE RONDE DE RECHERCHE-ACTION DE CCG SUR L'ORGANISATION APPRENANTE

Président : Samy Watson, Agriculture et Agroalimentaire Canada

Membres:

Neil Bouwer	Bureau du Conseil privé
Paul Brown	Université Dalhousie
Ruth Dantzer	Bureau du Conseil privé
Maryantonett Flumian	Justice Canada
Chaviva Hosek	Institut canadien de recherches avancées (anciennement avec le Cabinet du Premier ministre)
Simon Kennedy	Bureau du Conseil privé
Evert Lindquist	Université de Victoria
James Meddings	Développement des ressources humaines Canada
Tim O'Neill	Banque de Montréal
Ranald A. Quail	Travaux publics et Services gouvernementaux
Lori Ridgeway	Pêches et Océans Canada
Carole Swan	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Jim A. Tucker	Université Andrews, Michigan

Secrétariat : Geoff Dinsdale, Centre canadien de gestion
Peter Stoyko, Université Carleton
Anna Wheeler, Transports Canada

Les membres de la Table ronde tiennent à remercier les nombreuses personnes qui ont contribué à la réalisation de ce document. Parmi elles, notons les personnes ressources, les participants aux groupes de discussion, et ceux et celles qui ont veillé au processus de publication de ce document. Leur contribution nous permet de garantir aux gestionnaires de la fonction publique du Canada que ce produit leur sera d'une grande utilité.

QUEL EST L'OBJET DU PRÉSENT GUIDE?

Le présent guide porte sur « l'apprentissage organisationnel ». L'expression peut sembler bizarre ou encore à la mode. Ce qu'on ne saurait nier, c'est qu'elle est souvent mal comprise. C'est en effet dommage, parce que l'apprentissage organisationnel réside en réalité dans un ensemble d'idées simples, mais fécondes, susceptibles de vous aider à devenir plus efficace, à la fois dans le travail que vous accomplissez et dans les résultats que vous obtenez.

Tout d'abord, l'apprentissage organisationnel ne se limite pas aux cours et aux journées de formation. Il s'agit de cultiver l'ouverture aux idées à tout moment, qu'elles viennent de vous ou de ceux qui vous entourent.

L'apprentissage organisationnel consiste également à s'assurer que les idées sont rigoureuses et convaincantes. À cette fin, il faut être disposé à exprimer ses idées même lorsqu'elles remettent en question les idées reçues ou des convictions chères aux collègues. Le succès des idées dépend de leur mérite et non de leur place dans la hiérarchie. On doit donc faire ce qui s'impose afin de corroborer ou de réfuter les idées tout en demeurant ouvert aux idées et aux commentaires des autres.

Les avantages potentiels sont énormes. On se libère de tâches inutiles qui risquent de nuire aux objectifs de l'équipe et de l'organisation. Dans l'ensemble, on est mieux en mesure de remplir la mission fondamentale de la fonction publique, soit de fournir aux ministres les avis les plus utiles et d'assurer aux Canadiens un service optimal.

Une somme considérable de travail a été entreprise pour aider à faire de la fonction publique une organisation apprenante, y compris les travaux amorcés par le greffier du Conseil privé. Le présent guide est le fruit des travaux de notre table ronde, qui a été créée dans le seul but de donner aux gestionnaires une orientation pratique.

La Table ronde se composait notamment d'employés de la fonction publique et de spécialistes. C'est grâce à leur précieux apport, notamment à leur ouverture, à leurs idées et à leur dévouement, alliés au soutien apporté par le secrétariat de la Table ronde, que nous avons pu mener à bien le présent ouvrage. Il convient de signaler que vous ne trouverez pas dans ces pages une marche à suivre simple à consulter rapidement pendant votre pause café. Il n'existe pas de recette simple. L'édification d'une organisation apprenante constitue un périple difficile qui exige des efforts soutenus; mais les bénéfices qu'on en retire en valent la peine Le présent guide devrait constituer une ressource fort précieuse pour ceux qui sont déterminés à relever le défi.

Samy Watson

Le président de la Table ronde du CCG
sur l'apprentissage organisationnel

ICÔNES ILLUSTRANT LES PRINCIPAUX POINTS

Principes directeurs

Pièges et embûches

Techniques d'apprentissage

Quelques éléments à garder à l'esprit

TABLE DES MATIÈRES

QUEL EST LE CONTENU DU PRÉSENT GUIDE?

1 En quoi consiste l'apprentissage organisationnel?

Il était une fois deux employés de l'État 3
Dissiper quelques mythes concernant l'apprentissage 6
En quoi consiste vraiment l'apprentissage? 7
Le XXI[e] siècle appartiendra à ceux qui savent le mieux apprendre 9
Si vous êtes prêt à relever le défi, ce guide vous sera utile 10

2 Comment savoir par où commencer?

Un regard neuf sur votre organisation 13
Éléments sur lesquels porter votre attention 15
Embûches courantes qui entravent l'apprentissage 16
Définition d'une vision commune 22

3 Comment faire avancer les choses immédiatement?

Création du leadership à tous les niveaux 27
Techniques d'apprentissage individuel 29
Techniques d'apprentissage en équipe 31
Techniques d'apprentissage organisationnel 35

4 Comment maintenir l'enthousiasme en cas de revers?

Maintenir l'enthousiasme à long terme 39
Écueils communs 40
Foire aux questions 43

5 Exemple montrant la façon de mettre à profit ces enseignements

Aider vos collègues de la fonction publique à apprendre 45
Quelques leçons à retenir 54
S'intégrer à la communauté de l'apprentissage 55

6 Annexe : Où s'adresser pour en apprendre davantage sur l'apprentissage organisationnel?

Ouvrages de la fonction publique axés sur l'action 57
Ouvrages axés sur l'action 57
Ressources en direct 59

Canada

Quelques questions à vous poser

- Quantité d'organisations publiques font bien les choses. Toutefois, rares sont celles qui donnent leur pleine mesure et obtiennent avec constance des résultats véritablement excellents. Pouvez-vous affirmer avec assurance que votre organisation est vraiment remarquable? Comment le sauriez-vous?

- Nombre de gestionnaires publics reconnaissent que l'apprentissage est important pour leur rendement personnel et celui de leur organisation. Toutefois, où se situe l'apprentissage dans leur vie quotidienne? Où devrait-il se situer?

Il était une fois deux employés de l'État

Martin gère une petite équipe d'analyse de la politique dans la fonction publique du Canada. Justine gère pour sa part une organisation d'une envergure beaucoup plus grande assurant des services aux citoyens. Leur expérience fort différente en dit long sur l'apprentissage et son importance.

Ces deux collègues se réunissent à l'occasion pour échanger des idées. Cette fois, la conversation porte sur le malaise concernant l'évolution de leur organisation respective. Martin et Justine se trouvent tous deux devant des défis, mais ils ont de la difficulté à mettre le doigt sur la nature du problème.

L'histoire de Martin

Martin prend la parole le premier. Au dire de tous, son équipe fonctionne bien et inspire un profond respect. À première vue, les membres de l'équipe semblent satisfaits de leur emploi. La charge de travail est lourde et les budgets sont serrés mais, fort heureusement, l'équipe respecte les échéanciers. Il n'y a aucune crise majeure à signaler.

Cela ne signifie toutefois pas que Martin n'a pas eu son lot d'insatisfactions. Au contraire. On s'attend à ce que son équipe fasse davantage avec moins de ressources. Il lui faut déployer beaucoup plus d'efforts pour s'en sortir. D'autres éléments de l'organisation semblent pris en permanence dans un goulot d'étranglement, si bien qu'il est fort difficile d'agir rapidement.

Personne dans le système ne semble vouloir courir de risques... ni renoncer au pouvoir... ni donner un coup de pouce aux autres... ni expérimenter de nouvelles façons de faire.

Lorsqu'il a été nommé gestionnaire, Martin avait des projets ambitieux : il souhaitait explorer de nouveaux domaines de la politique et mettre au point des options stratégiques novatrices. Il était convaincu de pouvoir contribuer grandement à l'efficacité de l'équipe. Or, mis à part quelques améliorations modestes apportées au début, l'équipe s'est installée dans une routine confortable. Martin s'inquiète du rendement médiocre de l'équipe malgré les nombreux talents de ses membres.

Son inquiétude est justifiée.

EN QUOI CONSISTE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

Ce n'est pas simplement parce que le travail de Martin gagne en complexité ou que son patron ne cesse de monter la barre. C'est parce qu'il se demande s'il perd de vue les motifs qui l'avaient incité à joindre les rangs de la fonction publique au départ, soit de servir l'intérêt public et de faire du Canada un meilleur endroit où vivre. Il n'a pas le sentiment de jouer un rôle important. Il a plutôt l'impression de faire semblant de faire quelque chose en noircissant du papier et en assistant à des réunions. Et le public ne semble guère apprécier le travail qu'accomplit son équipe.

Alors, quelles solutions s'offrent à lui pour remédier à la situation?

On introduit de temps à autre de nouvelles initiatives censées améliorer l'efficacité des gestionnaires. Ou Martin voit atterrir sur son bureau un nouveau rapport promettant une réforme en profondeur. Ces efforts semblent bien intentionnés, mais il n'a pas le temps de lire intégralement tous ces documents. De plus, les changements proposés ne semblent pas descendre jusqu'à son équipe. Il ne semble y avoir aucun suivi. L'équipe de Martin poursuit donc son train-train quotidien. Tout au plus, Martin mémorise quelques mots à la mode, mais il ne prend vraiment pas les choses à cœur.

C'est alors que Justine intervient. À son avis, Martin ne devrait pas se demander quelles solutions s'offrent à lui : il devrait prendre lui-même l'initiative au lieu d'attendre qu'une solution toute prête lui arrive sur un plateau d'argent.

« L'apprentissage organisationnel exige un engagement soutenu qui porte fruit à maints égards. »

Elle explique à son collègue que, pour ce faire, il lui faut assurer un certain leadership. De fait, tous les membres de son équipe doivent assurer le leadership. L'apprentissage passe par l'autoamélioration. L'équipe doit donc travailler ensemble pour mettre au point des innovations. Bref, ce qu'il faut, c'est mettre sur pied une « organisation apprenante ».

Martin a déjà entendu cette théorie. Il souhaite vivement améliorer le leadership et l'apprentissage au sein de son équipe. Par contre, il a connu certains revers lorsqu'il s'est attaqué à cette tâche.

Au début, l'équipe a obtenu quelques succès dans l'amélioration de sa façon d'apprendre. Mais elle a eu de la difficulté à reproduire ses succès et à poursuivre sur sa lancée. On semble manquer de temps pendant la journée pour entreprendre un apprentissage digne de ce nom. On ne reçoit pas d'aide. Et, en plus, même si certains membres de l'équipe parlent abondamment d'amélioration de l'apprentissage, Martin a l'impression qu'ils ne pensent pas vraiment que ce truc fonctionne.

Ce genre de plaintes est monnaie courante. Elles amènent les gens à baisser les bras sans déployer l'effort supplémentaire. Voyons les choses en face : si le leadership et l'apprentissage étaient choses faciles, tout le monde serait passé maître dans ces domaines. Il est important de comprendre que ces récriminations ne doivent pas vous arrêter. La plupart recèlent en réalité des possibilités d'apprentissage camouflées.

EN QUOI CONSISTE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

L'histoire de Justine

Il n'est pas nécessaire de convaincre Justine de l'importance de l'apprentissage. Elle a lu quelques livres sur le sujet et a assisté à quelques présentations consacrées au leadership et à l'apprentissage. Cette gestionnaire est très soucieuse d'améliorer son organisation, d'autant plus que les fournisseurs de services subissent d'énormes pressions par les temps qui courent. Les citoyens ont de bien grandes attentes à l'égard des services publics.

Le défi qui attend Justine n'est pas lié au manque d'intérêt pour la recherche de l'excellence. Sa plus grande difficulté consiste à être à la hauteur des succès qu'a connus son organisation par le passé. Toutefois, les circonstances n'ont pas été très favorables pour elle ces derniers temps.

Son organisation a été l'une des premières à lancer un vaste projet pilote destiné à améliorer les services aux citoyens. On a rationalisé la prestation de services et automatisé quantité de fonctions de routine en tirant parti de la technologie. Le personnel a suivi des cours de formation. Le degré de satisfaction de la clientèle est alors monté en flèche.

Aussitôt, tout le monde a voulu savoir comment elle s'y était prise pour si bien réussir. De fait, Justine est un peu devenue une célébrité. Et c'est alors que les difficultés ont débuté.

Son organisation a commencé à se reposer sur ses lauriers. L'ardent désir d'amélioration s'est éteint. Après tout, l'équipe avait fait vraiment beaucoup en très peu de temps. La plupart des membres considéraient qu'il ne restait pas grand-chose à apprendre... et se sentaient un peu essoufflés. Ils se voyaient tous comme une organisation apprenante, même s'ils ne saisissaient pas l'occasion d'améliorer leur façon de travailler chaque fois qu'ils l'auraient pu.

La situation préoccupait Justine. Ce type de culture ne favorise pas l'innovation. Il fallait une plus grande humilité, un dialogue ouvert et une réflexion critique.

Mais ce n'était pas sa seule inquiétude.

Justine consacrait une grande partie de ses énergies à améliorer le fonctionnement interne de l'organisation. Elle avait perdu de vue les changements survenus à l'extérieur et devait reconnaître qu'elle n'était pas au courant des derniers développements dans son domaine d'activité. Les goûts des clients changeaient et elle ne savait pas pourquoi. L'organisation de Justine n'était pas vraiment outillée pour se pencher sur les nouvelles menaces et possibilités. Le degré de satisfaction de la clientèle a baissé d'un cran ou deux.

Lorsque l'organisation a tenté d'apporter des changements, les gens étaient réticents à abandonner leurs façons de faire. Ils ne pouvaient pas expliquer pourquoi l'ancienne approche demeurait pertinente à leur avis. Ils savaient simplement qu'elle avait porté fruit par le passé. Cela constituait leur ensemble « pratiques exemplaires ».

Certains considéraient que tout changement anéantirait leur travail acharné et leurs sacrifices des derniers temps. Ils prenaient les choses personnellement.

C'était comme s'ils avaient un « droit de propriété » sur les innovations antérieures.

De plus, quelques-uns des meilleurs employés de Justine ont été recrutés par d'autres organisations, emportant avec eux une partie des connaissances et de l'expérience de l'organisation. Sa première réaction a été d'offrir davantage de formation aux nouvelles recrues, mais avec des résultats mitigés. En outre, le budget de formation est limité.

« Les meilleures organisations tirent de précieuses leçons de leurs échecs. »

Même les organisations efficaces ont des hauts et des bas. Et lorsque les choses vont moins bien, on en vient à se demander si cela vaut le coup de se donner tant de mal.

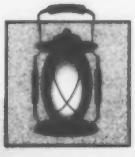
Mais les meilleures organisations tirent de précieuses leçons de leurs échecs. Elles gèrent les attentes, puis elles s'adaptent ou reconstruisent. Par la suite, elles sont encore mieux outillées pour prévoir les dangers et s'y préparer... ainsi que pour découvrir les nouvelles possibilités.

Qui plus est, tout ce processus se déroule sans que les gestionnaires aient à exercer un contrôle autoritaire. L'organisation devrait savoir ce qu'elle a à faire pour être performante et maîtriser la situation. Il ne devrait pas y avoir de « droit de propriété » ni de territoire à protéger. C'est ce qu'on entend par une organisation apprenante.

Le but ultime est d'améliorer l'apprentissage de façon complète et durable. Le présent guide donne des conseils qui vous aideront dans votre périple.

Dissiper quelques mythes concernant l'apprentissage

Avant d'aller de l'avant, il convient de réfuter quelques mythes concernant ce qu'est l'apprentissage organisationnel et ce qu'il n'est pas. Certains des plus grands obstacles à l'amélioration de l'apprentissage sont des idées fausses fort répandues sur ce qu'implique d'emblée l'apprentissage.



« L'apprentissage ne se limite pas à la formation, aux études ni aux solutions technologiques. »

Commençons par jeter un coup d'œil à ce que l'apprentissage organisationnel *n'est pas* :

- *L'apprentissage ne se limite pas à la formation.* La formation est un moyen utile d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles. L'apprentissage, qui est plus vaste, ne prend pas place uniquement en classe. Il englobe toute activité qui améliore notre façon de voir le monde, de comprendre les choses et d'agir.
- *L'apprentissage n'est pas une « activité parallèle ».* Certains considèrent l'apprentissage comme une activité distincte de leur vie quotidienne... comme quelque chose que l'on fait pendant ses loisirs. Au contraire, on tire le maximum de satisfaction de l'apprentissage lorsqu'il est continu. Notre travail est une source où nous pouvons puiser bien des enseignements.
- *L'apprentissage ne se fait pas simplement de façon individuelle.* Certaines personnes pensent qu'il faut s'isoler pour pouvoir étudier. L'apprentissage ne se limite pas à lire et à étudier : on apprend le plus souvent par le biais des relations interpersonnelles, comme les relations maître-élève, ou à travers le dialogue au sein de groupes de pairs. Nous jouons tous le rôle du maître ou de l'élève à un moment ou l'autre.

- *Il n'existe pas de méthode optimale.* On ne peut élaborer un programme de formation et s'attendre à ce qu'il convienne à tout le monde. Le style d'apprentissage varie d'une personne à l'autre, selon le moyen par lequel les gens préfèrent apprendre ou celui qui les attire. Il vous faut comprendre votre propre style d'apprentissage tout en étant réceptif à celui des personnes autour de vous.

- *Il n'existe pas de solutions technologiques en matière d'apprentissage.* Les technologies électroniques nous aident à faire bien des choses. Toutefois, on les fait souvent valoir exagérément comme un moyen qui nous aiderait à apprendre plus facilement. Il n'existe pas de solution miracle en matière d'apprentissage. Il faut y consacrer beaucoup d'efforts pour s'améliorer continuellement tout au long de sa vie.

Quand on y songe, on passe beaucoup de temps à apprendre même sans en avoir conscience. Toutefois, on ne tire généralement pas le maximum de ces acquis. Et on ne canalise pas ce savoir pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. Il nous faut prendre les choses en mains et appliquer activement l'apprentissage dans notre vie professionnelle.

En quoi consiste vraiment l'apprentissage?

Voyons maintenant ce qu'*est* l'apprentissage.

On considère généralement que l'apprentissage se fait au niveau individuel. Alors, comment une organisation peut-elle apprendre? Tout d'abord, l'apprentissage organisationnel ne se limite pas à la somme des acquis des personnes qui la composent, mais il désigne aussi la façon dont les membres d'une organisation apprennent ensemble pour atteindre un objectif commun.

Il s'agit là d'un point important. Songez aux moyens que les gens de votre organisation devraient prendre à votre avis pour échanger des idées et collaborer de façon créative. Quelle serait la situation idéale à votre avis?

« Les gens doivent considérer leur travail comme une riche source de découverte, d'invention et de collaboration stimulante. »

Les réponses à ces questions semblent indiquer qu'un changement de culture est la priorité absolue de la plupart des gens.

Lorsqu'on demande à des gens quelle est leur vision d'une organisation apprenante idéale, la plupart affirment souhaiter un changement dans « l'attitude » de l'organisation. On en a assez des tâches inutiles et assommantes et de la paperasserie administrative. On reconnaît que le carriérisme égoïste, l'autorité tyrannique et les solutions rapides qui ne débouchent sur rien minent l'esprit d'équipe.

Pour sortir de cette impasse, la réorganisation ne suffit pas. On doit amener les gens à considérer leur travail comme une riche source de découverte, d'invention et de collaboration stimulante.

On souhaite amorcer un dialogue ouvert et franc et parler sincèrement en se libérant de toute crainte. Lorsqu'on utilise le conflit de façon créative, on se trouve en présence d'opinions variées et d'idées nouvelles, si bien que tout le monde est porté à contribuer au processus et à écouter. Les membres de l'équipe s'enseignent de nouvelles choses et s'appuient mutuellement, ce qui fait naître un sentiment d'appartenance axé sur une vision, un ensemble de valeurs et un objectif communs. C'est une véritable culture d'apprentissage.

Et on commence ce processus en jetant un regard neuf sur le savoir et en acquérant de nouvelles compétences.

Il ne faut pas se satisfaire des idées reçues. Le savoir est presque toujours ambivalent et il n'y en a jamais assez. On doit donc être à la recherche active d'information. Pourquoi cette mesure a-t-elle réussi ou échoué? Qu'est-ce qui me porte à croire que la même chose se produira la prochaine fois? Comment les autres interprètent-ils la situation? Est-ce que les mesures prises sont dictées par des raisons valables? Voilà le type de questions que les gens se posent lorsqu'ils abordent le savoir avec humilité et remettent activement en question l'opinion couramment admise.

Le savoir est le fruit de relations interpersonnelles et non seulement d'une « réflexion profonde » au niveau individuel. Une idée peut être bonne, mais elle ne sera guère utile si on ne parvient pas à en convaincre les autres. D'ailleurs, une idée peut être encore meilleure si vous tenez compte du point de vue de divers membres de l'équipe.

« L'apprentissage organisationnel est similaire à l'entraînement pour participer aux Jeux olympiques. Il dépasse le cadre de la bonne forme physique. »

Pour édifier un savoir collectif, il faut de nouvelles compétences.
Les compétences interpersonnelles permettent un dialogue constructif, ce qui nous aide à comprendre les enjeux qui ressortent de plusieurs points de vue et à voir les liens entre eux. En outre, il y a ainsi davantage de chances de voir émerger une vision commune de l'avenir.

Tout cet apprentissage vise à atteindre certains objectifs.

Il peut s'agir d'objectifs personnels, organisationnels ou des deux.
L'apprentissage ne doit pas constituer une fin en soi. Il ne faut pas vous engager dans cette voie pour la simple raison que votre patron y croit. Réfléchissez sur le but que vous aimeriez atteindre et demandez-vous ensuite ce que vous devez faire pour y parvenir. Que faut-il comprendre? Comment doit-on modifier les pratiques en vigueur? Quelles sont les capacités requises? Qui peut aider à faire ce travail?

Cela semble plus facile à dire qu'à faire. En effet. Il faut de la détermination et une motivation profonde pour y parvenir. Mais ce n'est pas comme si les employés de l'État que nous sommes pouvaient simplement ne rien faire et attendre les événements en se contentant de leurs routines actuelles.
Voici pourquoi ...

EN QUOI CONSISTE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

Le XXIe siècle appartiendra à ceux qui savent le mieux apprendre

Cette phrase pourrait être un refrain connu. Tout ce qui s'écrit de nos jours commence par dire à quel point le monde évolue plus rapidement... comment il est plus complexe... comment les anciennes règles ne s'appliquent tout simplement plus. Avant de passer par dessus la présente section, sous prétexte que vous avez déjà entendu tous ces propos, prenez le temps de réfléchir sur quelques éléments.

Avec les nouvelles technologies, on perd la maîtrise de l'information. Il devient de plus en plus difficile d'éviter les fuites ou de limiter l'accès à l'information sur votre organisation. Les citoyens ont un accès plus direct que jamais à l'information sur le secteur public. En outre, ils sont libres de l'interpréter comme bon leur semble. C'est pourquoi on doit être en mesure de formuler des messages convaincants qui attirent divers auditoires et aident à bien comprendre la situation.

Les citoyens voient les entreprises comme des organismes qui s'efforcent d'améliorer la pertinence des biens et services qu'ils offrent. Ils s'attendent aussi maintenant à des services publics hautement pertinents. Cependant, le Canada est une véritable mosaïque où vivent des gens différents dont les préférences et les opinions ne cessent de changer. Au-delà du pluralisme culturel, la diversité présente quantité d'avantages dont on peut tirer parti.

L'organisation qui se contente de réagir aux tendances est vulnérable aux crises. Il faut prévoir, concevoir et dicter les tendances dans l'intérêt public.

Les entreprises du secteur privé s'en rendent compte et elles investissent activement dans l'apprentissage. D'une certaine façon, elles se comportent davantage comme des organismes publics de nos jours. Elles constatent qu'elles doivent être de plus en plus imputables de leurs actions. Elles font des investissements proactifs dans la façon dont leur organisation apprend à gérer le risque et à saisir les occasions. Il s'agit de mesures tournées vers l'avenir qui vont au-delà des résultats trimestriels de l'entreprise.

Posez-vous quelques questions simples sur votre propre degré de préparation et celui de votre organisation.

- Quelle valeur votre organisation apporte-t-elle aux citoyens?
- Qu'est-ce qui vous fait penser que les autres sont pleinement satisfaits de leurs contacts avec votre organisation? Que ferez-vous pour vous améliorer continuellement? Pourquoi pensez-vous que c'est suffisant?
- Dans quelle mesure avez-vous la certitude que vous pouvez respecter les engagements que vous avez pris envers vos supérieurs ou même faire mieux? Est-il suffisant de répondre à ces attentes?
- Êtes-vous à la fine pointe de toutes les choses que fait votre organisation? Quelles sont les meilleures idées proposées ? Comment pouvez-vous améliorer ces idées?
- Combien de temps faut-il à votre organisation pour réagir au changement? Et, surtout, que fait-on pour prévoir et susciter les changements de manière à servir l'intérêt public?

Peu d'entre nous sont satisfaits des réponses à ces questions. Ce n'est pas entièrement une mauvaise chose, car la première étape de l'amélioration de l'apprentissage consiste à ne jamais être satisfait de la situation actuelle. C'est là l'essence même de l'apprentissage continu. Il s'agit de toujours chercher à s'améliorer.

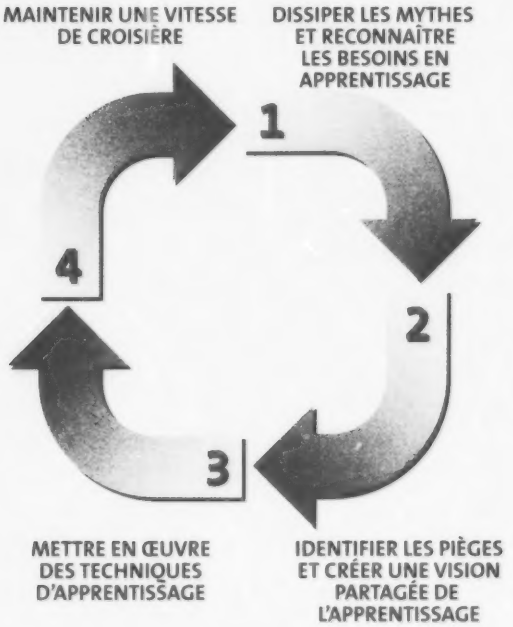
Si vous êtes prêt à relever le défi, ce guide vous sera utile

Le présent guide ne donne pas toutes les réponses. Aucun guide d'apprentissage digne de ce nom ne saurait avoir cette prétention. C'est pourquoi il vous revient en bout de ligne de réfléchir sur la façon dont vous apprenez et apportez les améliorations compatibles avec votre situation.

En revanche, le guide donne des conseils pratiques sur la façon d'entreprendre la démarche. Qui plus est, il aidera votre équipe à mettre le processus en branle. Rappelez-vous que l'apprentissage passe par les relations interpersonnelles. Le fardeau de l'amélioration ne peut reposer uniquement sur vos épaules. Il faut partager activement les leçons que renferme le présent guide et en discuter avec vos coéquipiers. Ceux-ci doivent le lire.

Jusqu'à présent, nous avons réfuté quelques mythes associés à l'apprentissage et expliqué pourquoi l'apprentissage revêt une telle urgence. Chacune des sections suivantes du guide est consacrée à une autre étape du périple de l'apprentissage.

Étapes du périple de l'apprentissage



EN QUOI CONSISTE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

La prochaine étape consiste à recenser les embûches qui vous empêchent, vous-même et votre organisation, de bien fonctionner. Elle montre également comment une vision commune peut émerger. Le guide présente ensuite un ensemble de techniques propres à améliorer immédiatement la façon dont votre organisation apprend. L'étape finale consiste à réfléchir sur les mesures que vous avez prises et à poursuivre sur votre lancée. Chaque étape se répète, car il n'y a pas de destination ultime au terme du périple de l'apprentissage.

Le guide se termine par un exemple qui montre comment tout ce processus fonctionne dans la pratique.

Quelques éléments à garder à l'esprit

- L'apprentissage personnel est une quête inlassable de l'excellence. On peut y travailler pour s'améliorer chaque jour dans le cadre de ses activités professionnelles quotidiennes.
- Une organisation apprenante prend sa source dans un changement de culture, c'est-à-dire un changement dans « l'attitude » de l'organisation.
- Pour qu'un changement culturel profond et durable se produise, tous les membres de l'organisation doivent assurer le leadership.
- On édifie le savoir par le truchement des relations interpersonnelles. Il faut le véhiculer dans des messages convaincants qui attirent des auditoires variés et constamment l'examiner.
- Grâce aux aptitudes interpersonnelles nouvellement acquises, les gens peuvent connaître du succès dans une organisation axée sur le savoir plus variée et moins hiérarchique.

Quelques questions à vous poser

- Toute organisation doit relever certains défis en matière d'apprentissage et composer avec des éléments qui l'empêchent d'apprendre en donnant sa pleine mesure. L'organisation apprenante est celle dont les membres comprennent ces défis et s'efforcent de les surmonter. À quels défis votre organisation fait-elle face? Comprend-on généralement en quoi consistent ces défis?

- Nombre d'organisations adoptent un énoncé de vision, mais l'organisation apprenante ne s'arrête pas là. Ses membres ont une vision profonde et passionnée des valeurs qu'ils défendent et de la façon dont ils veulent travailler. Pouvez-vous affirmer que les membres de votre organisation partagent ce genre de vision? Dans l'affirmative, en quoi consiste-t-elle?

Un regard neuf sur votre organisation

Il s'agit là de questions difficiles, car un gestionnaire ne peut y répondre seul. L'organisation tout entière doit y répondre collectivement.

Afin de comprendre pourquoi il en est ainsi, faites le parallèle entre votre organisation et une équipe de volley-ball.

Il s'agit d'une bonne analogie, car il n'y a pas de rôles prédéterminés au volley-ball, contrairement à ce qui se passe dans un sport comme le hockey. Chaque membre de l'équipe peut jouer à chaque position. Le volley-ball n'exige pas de compétences spécialisées et les joueurs doivent posséder des compétences variées. Il n'y a pas de compteur vedette. Chacun y met du sien pour garder le ballon en volée.

C'est de cette façon que devrait fonctionner idéalement une organisation apprenante qui travaille en équipe. Alors, comment devez-vous diriger ce genre d'équipe?

Le but est de former la meilleure équipe de volley-ball sur le terrain, mais vous ne savez pas avec certitude comment votre équipe se classera vraiment. Les statistiques de base concernant les points comptés et les résultats des matchs ne disent pas tout. En tant qu'entraîneur, il vous faut réfléchir de façon plus approfondie sur les actions et la performance de votre équipe.

Alors, sur quels éléments porterez-vous votre attention?

Certains entraîneurs pourraient commencer par observer ce que chaque joueur fait individuellement. Chacun d'eux peut parvenir à bloquer plus rapidement ou à décocher des smashes plus précis. Mais ce n'est pas aussi simple que de montrer à la personne la façon « optimale » de faire les choses. Certains joueurs ont pris de mauvaises habitudes. D'autres peuvent ne pas donner leur pleine mesure en raison de difficultés cachées. Le défi consiste à recenser les éléments qui empêchent un joueur de fonctionner à son plein potentiel.

Une équipe peut regrouper un grand nombre de joueurs étoiles sans pour autant être une grande équipe. Il faut bien travailler en groupe.

COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

En tant qu'entraîneur, il vous incombe de déterminer les domaines dans lesquels votre équipe a de la difficulté à travailler en groupe. Vous êtes peut-être en mesure de voir des choses qui risquent d'échapper à l'attention d'un membre de l'équipe? Est-ce que les joueurs se passent bien le ballon? Est-ce qu'ils communiquent bien les uns avec les autres sur le terrain? Existe-t-il un climat de camaraderie dans le vestiaire ? Dans ce cas, le défi consiste à trouver les choses qui empêchent l'équipe de donner sa pleine mesure en tant que groupe.

Avant que l'équipe puisse commencer à apporter des changements, elle doit avoir une certaine idée du genre d'équipe que les membres souhaitent former. Est-ce que l'équipe veut mettre l'accent sur l'offensive en s'efforçant de marquer des points de façon énergique? Ou souhaite-t-elle insister sur la défensive ? Comment l'équipe peut-elle tirer le maximum des talents des joueurs? Comment peut-on faire participer tout le monde aux décisions importantes que l'équipe doit prendre? L'équipe doit arrêter une vision quant à la forme qu'elle prendra.

« Les équipes efficaces comprennent leurs lacunes et elles adoptent une vision commune de la forme qu'elles veulent prendre. »

Pour résumer, les équipes efficaces savent où elles en sont et où elles veulent arriver.

C'est pourquoi l'apprentissage doit reposer sur une nouvelle façon de voir l'organisation. Il faut mettre le doigt sur ce qui l'empêche de bien fonctionner. On doit donc déterminer une vision du type d'organisation apprenante au sein de laquelle on souhaite travailler. Ce n'est qu'après que l'on pourra commencer à combler l'écart entre les deux.

Votre tâche en tant qu'entraîneur consiste à favoriser le processus. Toutefois, soyons clairs quant au type de leadership à exercer en pareil cas.

La plupart des gens se représentent l'entraîneur comme une personne qui se tient près de la ligne de côté et crie des ordres aux joueurs. Il y a de fortes chances que ce genre de leadership ne vous mène nulle part. Dans l'hypothèse la plus optimiste, les joueurs obéiront aux ordres tant que l'entraîneur aboiera après eux. Toutefois, cette démarche n'a rien à voir avec l'apprentissage.

Les membres de votre équipe en sont arrivés à déterminer collectivement leurs lacunes actuelles et leurs aspirations pour l'avenir. Pour que tous les membres soient enclins à aider l'équipe à s'améliorer, il faut que chacun ait eu la possibilité de donner son avis et de façonner la vision de l'équipe. On ne peut imposer un diagnostic à l'équipe : les membres doivent se l'approprier.

Il arrive parfois que seuls les joueurs soient en mesure d'évaluer leur situation. En pareil cas, l'entraîneur doit compter sur eux pour acquérir le savoir. Les membres de l'équipe doivent en arriver à comprendre personnellement les aspects auxquels ils pourraient apporter des améliorations. Dans d'autres cas, on se fait une idée en voyant ce que font d'autres équipes... ou d'autres entraîneurs... ou les joueurs qui font partie d'autres ligues ou pratiquent d'autres sports. Dans ce contexte, l'apprentissage consiste à « voler » les bonnes idées sans aucune honte et à les mettre en pratique de façon intelligente.

Toute cette démarche exige un certain dialogue et des aptitudes à l'animation. Elle exige aussi certains conseils pratiques quant aux éléments sur lesquels on doit porter son attention. C'est ce que la présente section du guide vous aidera à faire.

Éléments sur lesquels porter votre attention

Les défis inhérents à l'apprentissage prennent différentes formes. Voici les éléments sur lesquels on devrait porter son attention :

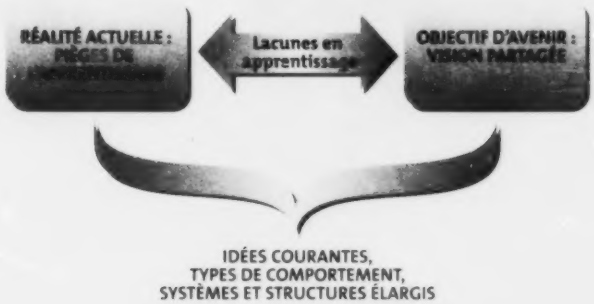
- *Idées reçues* : Certaines convictions et hypothèses peuvent entraver l'apprentissage. On a souvent des idées bien arrêtées sur la meilleure façon de faire les choses ou des idées préconçues concernant la motivation des autres. Cette attitude empêche d'avoir une vue d'ensemble. Elle peut aussi empêcher d'appréhender la situation d'une façon nette et franche. On doit constamment remettre en question sa propre façon de voir les choses. Autrement, on ne peut être véritablement ouvert aux idées nouvelles et curieux de faire des découvertes.

- *Comportements* : On adopte des façons d'agir ou d'entrer en interaction avec les autres. Face aux autres, on a parfois des réactions qui les bloquent. Certaines façons de faire les choses peuvent sembler confortables ou pratiques, ce qui n'incite guère à chercher à apporter des améliorations. On peut avoir acquis de mauvaises habitudes qui irritent les autres ou les rendent nerveux. Ces comportements nuisent à l'apprentissage collectif à moins que l'on n'en prenne conscience... et que l'on ne sache comment ils sont perçus par les autres.

- *Systèmes et structures plus vastes* : : Il est possible que des questions systémiques plus vastes nuisent à l'apprentissage et que des facteurs d'incitation fassent obstacle à l'apprentissage collectif et encouragent plutôt les solutions rapides et le carriérisme. Certaines organisations ne valorisent pas assez l'apprentissage pour offrir les ressources et les mécanismes d'aide nécessaires. Il est important de prendre conscience que les systèmes et les structures plus vastes devraient toujours vous amener, ainsi que votre équipe, à donner votre pleine mesure.

Il est important d'être à l'affût des façons dont chacun de ces aspects influe sur l'apprentissage dans votre organisation. Ce que vous cherchez, ce sont les embûches qui empêchent les personnes et les équipes de tirer le maximum de l'apprentissage. L'équipe doit donc définir sa vision de l'avenir en tenant compte de chacun de ces aspects.

Comprendre vos lacunes en matière d'apprentissage avant de mettre en œuvre des changements spécifiques



Embûches courantes qui entravent l'apprentissage

Vous vous demandez peut-être de quoi ont l'air les embûches qui entravent l'apprentissage. En explorant certaines embûches courantes à cet égard, il serait utile que vous-même et les membres de votre équipe en trouviez des exemples dans votre propre expérience. Mieux encore, demandez à votre équipe s'il existe certaines embûches qui ne figurent pas dans la liste de vérification présentée ci-après. Ce faisant, faites une liste des embûches que vous identifiez.

Différents types d'embûche à l'apprentissage

- *Comment aborde-t-on l'erreur au sein de votre équipe?* Des erreurs se produisent à l'occasion. Si votre équipe recherche l'excellence, elle ne se laissera pas arrêter par des revers. Les coéquipiers s'épauleront pour compenser et le groupe discutera de la question en allant à la racine du problème pour réduire le risque que l'erreur se reproduise. Votre équipe a-t-elle adopté une approche adulte consistant à tirer une leçon des erreurs commises? Voici quelques embûches qui empêchent d'apprendre des erreurs commises.

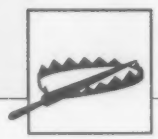
  - ◊ *On ne discute pas des erreurs.* Lorsqu'une personne commet une erreur, on suppose qu'elle en tirera une leçon et on n'en discute pas ouvertement. Quand l'équipe commet une erreur, on tient parfois une réunion rétrospective, mais c'est à peu près tout. Et, si c'est le supérieur qui en commet une, personne n'en fait état – ni lui ni les autres. Les gens craignent avant tout de créer du ressentiment et des tensions susceptibles de nuire à la productivité.

  - ◊ *Les membres de l'équipe veulent éviter de blâmer qui que ce soit en cas d'erreur.* Les supérieurs et les collègues expriment leur insatisfaction lorsque des erreurs sont commises. Des pressions considérables sont exercées pour que l'on n'en commette pas. Lorsqu'une erreur est commise, chacun le reconnaît mais a tendance à éviter de blâmer et de critiquer les personnes en cause.

  - ◊ *Les erreurs sont « enterrées ».* On craint que les erreurs ne nuisent à la carrière de la personne en cause ou à la réputation de l'équipe. En règle générale, on camoufle les erreurs ou on fait comme si elles

étaient sans importance. Les erreurs s'accumulent parfois, créant par la suite une situation de crise, ou elles refont surface plus tard et deviennent un irritant.

◊ *On discute des erreurs, mais personne ne s'attaque à la cause première.* On discute des erreurs, même quand personne ne se sent vraiment à l'aise de le faire. Pourtant, elles semblent se répéter, si bien que tout le monde est insatisfait. On a en général tendance à ne pas voir que les erreurs sont tout simplement les symptômes de problèmes plus profonds. Personne ne veut prendre le temps de creuser pour découvrir la cause première des erreurs.



- *Les membres de l'équipe reconnaissent-ils l'incidence de leurs actes sur l'organisation dans son ensemble?* Les organisations sont de plus en plus interdépendantes. Les gestes que pose une personne se répercutent d'ordinaire sur ses coéquipiers. Ils peuvent également avoir une incidence sur les membres d'autres services ou ministères, même indirectement. Si votre équipe se sent soudée, elle comprendra comment son travail affecte les autres. Qui plus est, elle sera en mesure de se situer dans le contexte global. Dans quelle mesure votre équipe tire-t-elle parti de ce réseau de relations? Voici quelques embûches entravant l'apprentissage qui se rapportent à l'interdépendance.

  ◊ *On n'envisage pas toutes les conséquences de nos actes.* Il arrive souvent que des membres de l'équipe fassent des choses qui alourdissent la tâche des autres. Dans la meilleure des hypothèses, ils ont droit à un avertissement. Le plus souvent, le travail s'accumule. On a l'impression que les membres de l'équipe ne se rendent pas compte à quel point ils dépendent des autres. Cela crée des tensions et les gens évitent de faire des faveurs aux autres. Les gens n'unissent pas leurs efforts pour parvenir à des ententes mutuellement satisfaisantes qui amélioreraient le travail de chacun.

  ◊ *Les membres de l'équipe défendent leur territoire.* On considère les responsabilités comme des compartiments étanches entre lesquels il n'y a guère de chevauchement. Par conséquent, lorsqu'un membre de l'équipe s'aventure sur le territoire d'un autre, il se fait rabrouer, fait l'objet de plaintes ou se heurte à des obstacles. Même lorsque les gens reconnaissent la nécessité de collaborer, ils établissent généralement des paramètres stricts quant à la participation de chacun. On ne valorise pas des relations de travail plus fluides.

  ◊ *Je n'en ai rien à cirer des autres organisations.* Il est reconnu que la gestion des relations horizontales revêt une grande importance. Il arrive que des membres fassent partie de comités mixtes et échangent de l'information. Toutefois, les relations avec les autres organisations sont plutôt considérées davantage comme une corvée. Lorsque les activités d'une équipe se répercutent sur d'autres organisations, on se contente généralement de gérer les répercussions au lieu d'adopter une attitude proactive et de rechercher les possibilités conjointes. On n'a guère le sentiment d'avoir des aspirations et des responsabilités communes.

◊ *Les supérieurs délèguent des tâches, mais ils laissent une marge de manœuvre très étroite.* Il ne s'agit peut-être pas de microgestion, mais les gestionnaires imposent des contraintes qui empêchent les membres de l'équipe d'avoir les coudées franches dans leur travail. C'est pourquoi ces derniers ne considèrent pas qu'ils ont assez d'autonomie pour véritablement innover. Les supérieurs semblent craindre d'accorder de l'autonomie, car ils s'inquiètent de perdre la haute main sur la situation, en particulier en cas de crise. En outre, ils craignent d'être moins pertinents pour leur organisation. Ils ont toujours pensé que pour être un gestionnaire, il faut constamment exercer son autorité sur une équipe.

◊ *La résolution des problèmes ne se fait pas collectivement.*. Bien sûr, il y a les réunions. Toutefois, personne n'y participe pour obtenir des autres un point de vue utile. Les réunions se limitent d'ordinaire à établir l'ordre du jour, à déléguer les tâches et à approuver le travail accompli. L'équipe possède des talents variés, mais ce n'est que rarement qu'une personne demandera à d'autres de prendre part à son travail, plus précisément lorsqu'elle reste aux prises avec un problème épineux. Exception faite des réunions occasionnelles qui prennent la forme d'une discussion à bâtons rompus, les modalités de travail ne sont pas propices à la participation conjointe.

◊ *Personne ne sait quelle est véritablement sa place dans l'ensemble du système.* Le but est de servir les Canadiens. On le comprend, mais aucun membre de l'équipe ne peut se situer réellement dans le contexte de cette mission. Les membres ne sont pas en mesure de voir le lien entre, d'une part, le travail qu'ils accomplissent et, d'autre part, l'amélioration de la vie des Canadiens et l'essor de notre démocratie. Il est donc difficile de cerner l'apport de l'équipe sans s'en tenir à de vagues généralités.

- *Dans quelle mesure votre équipe est-elle déterminée à apprendre collectivement?* Les facteurs qui motivent une organisation peuvent favoriser ou entraver l'apprentissage. L'organisation apprenante ne se contente pas d'aligner des facteurs d'incitation à l'appui de l'amélioration de l'apprentissage. Les gens doivent avoir la motivation profonde pour apprendre, par intérêt, par curiosité naturelle et par leur désir de parvenir à la maîtrise de soi. Comment votre organisation encourage-t-elle les gens à apprendre, tant individuellement que collectivement? Jetez un coup d'œil aux embûches suivantes qui entravent la motivation :

  ◊ *Il n'y a guère d'imputabilité collective.* Même lorsque le travail est accompli par une équipe entière, il y a en matière d'imputabilité une hiérarchie rigide mettant l'accent sur le rendement individuel. Chacun se préoccupe de ses objectifs personnels, peu importe le rendement de son équipe. Les primes et les récompenses sont attribuées sur cette base. C'est pourquoi les gens ne sont pas très enclins à consacrer du temps et de l'énergie afin d'aider l'équipe à aller de l'avant. Tout au plus, le supérieur fera à l'occasion un compliment à l'équipe dans son ensemble.

  ◊ *Les facteurs d'incitation reposent uniquement sur des stimulants matériels.* Lorsqu'on fait bien les choses, la reconnaissance prend

souvent la forme de primes et de récompenses qui, au dire de certains, ne sont pas toujours attribuées de façon équitable. D'aucuns déplorent que les stimulants matériels constituent les seuls facteurs d'incitation offerts. Il n'y a pas d'efforts concertés pour éliminer les obstacles qui nuisent au travail et empêchent d'apporter des correctifs. Les membres de l'équipe ont des talents et des intérêts dont on pourrait tirer parti pour réaliser de grandes choses, mais personne ne semble intéressé à les recenser.

◊ *L'équipe est trop introvertie.* Elle n'est pas assez à l'affût des nouvelles menaces et possibilités. Il est possible que l'équipe réussisse bien selon ses propres normes, mais les membres n'ont aucune idée des derniers développements dans leur domaine et ne portent guère attention à l'impact d'un environnement en constante évolution sur la façon de faire. Quand les gens en arrivent à reconnaître que des changements s'imposent, ils doivent faire du rattrapage. On ne sort jamais des sentiers battus.

◊ *L'équipe semble se contenter d'éteindre des incendies.* On passe beaucoup de temps à réagir aux crises au lieu de les prévenir. L'organisation apprécie grandement les spécialistes de la gestion des situations d'urgence, mais personne ne semble reconnaître la valeur de ceux qui travaillent d'arrache-pied pour éviter les crises. C'est un phénomène assez compréhensible, car la gestion des crises a une grande visibilité, contrairement à la prévention. On consacre donc moins de temps et d'énergie à systématiquement prévoir ces défis et à s'y préparer et on ne cherche pas non plus les leçons à tirer des crises qui éclatent.

◊ *On encourage tout le monde à travailler plus fort, et non à travailler de façon plus intelligente.* Les membres de l'équipe sont évalués en fonction de leur capacité à « faire leur travail » et non à trouver des façons nouvelles d'atteindre les mêmes objectifs. Or, il est parfois possible d'apporter de petites améliorations au travail. Il y a trop d'obstacles qui empêchent de modifier radicalement la façon de travailler. En outre, vous risquez davantage d'être réprimandé pour avoir provoqué des maux de tête à court terme que d'être récompensé pour avoir apporté des changements durables.

◊ *L'apprentissage est considéré comme quelque chose que l'on fait sur son temps de loisir.* Les coéquipiers n'ont pas une bonne idée de ce qu'implique l'apprentissage. Ils présument simplement que c'est une activité distincte du travail. Le temps consacré à progresser sur le plan intellectuel et à améliorer sa façon de travailler n'est pas valorisé. On considère que l'apprentissage ne fait pas partie intégrante du « véritable » travail.

- *Comment votre équipe considère-t-elle le savoir et les idées?* Les organisations comptent de plus en plus sur le savoir, mais pas n'importe quel savoir. Le savoir doit être continuellement examiné. Il doit être remis en question par les membres de l'équipe et prendre la forme d'arguments convaincants. La qualité et la pertinence du savoir doivent être déterminées de façon rigoureuse. Les organisations ne disposent pas toutes d'un « endroit sûr » nécessaire pour débattre ouvertement des mérites d'une proposition

« On doit adopter ou rejeter une idée selon sa valeur et non selon le rang hiérarchique de celui qui la propose. »

stratégique, d'un rapport de recherche ou d'une présentation. Dans quelle mesure votre organisation évalue-t-elle activement le savoir qu'elle utilise? Voici plusieurs idées qui constituent des embûches en la matière.

◊ *L'opinion du patron fait la loi.* On examine les idées, parfois sans ménagements, mais lorsque le patron parle, le débat est clos. Les gens craignent de mettre leur carrière en péril s'ils remettent en question le point de vue d'un supérieur. Ils pensent que le supérieur perdra la face ou se fâchera. Un supérieur peut affirmer qu'il n'a pas toutes les réponses, mais le simple fait de proposer des solutions de rechange semble revenir à défier son autorité.

◊ *Si on ne peut évaluer un élément, celui-ci n'a pas d'importance.* Tout le monde reconnaît que l'on devrait pouvoir justifier les mesures que l'on prend au moyen d'éléments probants. Toutefois, une forme d'éléments probants préoccupe généralement l'équipe — les chiffres. Bien qu'il soit important d'évaluer le rendement de l'équipe pour des raisons d'imputabilité, l'équipe y voit une fin en soi. Par conséquent, on considère comme étant moins rigoureuses les opinions qui ne sont pas étayées par des chiffres. En revanche, on valorise celles qui sont étayées par des statistiques, particulièrement parce qu'il est possible de les communiquer dans une présentation et facile de les montrer aux autres. C'est pourquoi une foule de renseignements importants passent inaperçus.

◊ *Dans les débats d'idées, le but est d'amener les opposants à se soumettre à son point de vue.* Naturellement, tout le monde est appelé à défendre son point de vue à l'occasion. Toutefois, lorsque l'équipe se réunit pour discuter d'idées, les gens n'ont ni l'esprit ouvert ni une attitude franche. En réalité, personne ne semble vraiment écouter les autres ou échanger avec eux. La discussion vise à les convaincre. On veut simplement faire passer ses idées, et non pas en trouver de nouvelles.

◊ *Dans le cadre des discussions, les membres de l'équipe expriment leur insatisfaction, mais ils ne prennent pas de mesures en conséquence.* Les membres de l'équipe ont des doléances et des irritants et ils souhaitent exprimer ce qu'ils ont sur le cœur. Lorsqu'ils ont la possibilité d'engager un dialogue ouvert, ils en profitent pour se plaindre. Les supérieurs sont mal à l'aise et demandent au groupe d'avoir une attitude plus constructive. Or, ceux qui se plaignent ont justement l'impression qu'ils sont constructifs. Chacun semble simplement avoir de la difficulté à faire savoir ce qu'il veut sans que les autres se sentent menacés. C'est pourquoi ces possibilités d'amélioration sont gaspillées.

◊ *Nos succès nous empêchent de chercher des moyens d'apporter des améliorations.* L'organisation a eu ses moments de gloire. Elle en a même bénéficié. Or, au lieu que chacun soit ouvert aux nouvelles idées, le succès rend tout le monde complaisant. En règle générale, on fait fi des idées qui s'écartent de la voie actuelle. La devise du groupe semble être : « On ne doit pas réparer une chose qui fonctionne bien. » Cela signifie que les gens sont incapables d'expliquer pourquoi ils pensent que les pratiques en vigueur resteront efficaces dans l'avenir. Puisque les circonstances changent très rapidement, il faut faire preuve d'une plus

grande vigilance. Mais l'équipe demeure prudente – victime de son succès et de sa réputation.

◊ *Tout le monde a la même optique.* L'équipe valorise le consensus. Toutefois, au lieu d'engager un dialogue profond pour résoudre les conflits, elle regroupe des personnes qui pensent de la même façon. On sélectionne minutieusement les nouveaux membres pour s'assurer qu'ils sont d'accord avec le message de l'équipe ou qu'ils cadrent avec la façon de faire. Ceux qui s'opposent au point de vue de la majorité sont considérés comme des fauteurs de trouble. On privilégie avant tout l'harmonie, mais il s'agit généralement d'un faux consensus. Il n'y a aucune diversité d'opinions ni aucun conflit stimulant. Il n'y a pas non plus de membres provenant d'organisations, de sphères d'activité ou de milieux culturels différents.

◊ *Les idées nouvelles ne sont pas prises au sérieux.* L'équipe encourage les membres à proposer des idées nouvelles, précisant même qu'elles devraient provenir de sources variées. Toutefois, on qualifie de stupides ou d'irréalistes les idées qui sont proposées. Le sapement des idées nouvelles se fait parfois de façon un peu plus subtile. Les gens font des plaisanteries ou des commentaires sournois. Même un sourire narquois, un geste ou un petit rire, peut être un signe d'indifférence. Les membres de l'équipe ne sont pas conscients de la foule de petites choses qui découragent les autres. C'est ainsi que l'on se retrouve à écarter des idées sans les avoir examinées soigneusement.

Il y a de fortes chances que vous ayez déjà rencontré ces embûches ou des difficultés similaires. Elles sont parfois moins évidentes que dans les exemples présentés ici.

Il est essentiel de prendre conscience de ces embûches pour favoriser l'essor de l'apprentissage au sein de votre organisation. Cela exige une capacité de réfléchir de façon adulte sur la façon de faire les choses. Il ne suffit pas de voir les embûches créées par les autres. On peut par inadvertance en créer soi-même sans même le savoir.

En outre, tous les membres de votre équipe doivent comprendre le rôle qu'ils jouent dans la création et le maintien de ces embûches. Il ne suffit pas de le leur dire. Demandez-vous comment vous réagiriez si quelqu'un vous disait que vous empêchez l'équipe de bien fonctionner. Même si elle est faite avec tout le tact possible, cette remarque risque fort d'être interprétée comme un reproche.

COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

Il faut diagnostiquer collectivement les embûches qui entravent l'apprentissage de l'équipe. On doit évidemment se demander comment poser ce genre de diagnostic. Demandez à votre équipe de se pencher sur les questions suivantes :

- En quoi ai-je contribué à créer ou à maintenir des embûches qui entravent l'apprentissage? Donnez des exemples. De quelle façon différente pourrais-je m'y prendre pour créer une culture plus ouverte à l'apprentissage?
- Quelles insatisfactions éprouvez-vous face à ce genre d'embûches dans votre travail? Donnez des exemples. Comment les membres de l'équipe peuvent-ils se rendre utiles?
- Quelles embûches faudrait-il ajouter à la liste?

Votre équipe devrait à ce point avoir répertorié les embûches auxquelles elle se heurte. Cela devrait lui permettre de se situer dans la poursuite de l'apprentissage.

Définition d'une vision commune

Vous avez examiné les difficultés avec lesquelles votre organisation est actuellement aux prises. Le moment est maintenant venu d'explorer les résultats que vous souhaitez obtenir par la suite. Il s'agit de créer une vision commune au sein de votre organisation.

Qu'est-ce qu'une « vision » exactement et en quoi peut-elle être commune?

Pour dire les choses simplement, une vision consiste en une image de l'avenir idéal que l'on souhaite créer. Ce n'est pas simplement un énoncé de nobles principes. Il doit s'agir d'une image qui reflète les réalités quotidiennes que les gens rencontrent dans leur travail. Ce n'est pas non plus quelque chose de coulée dans le béton. La vision doit être assez souple pour changer à mesure que le travail évolue et que les gens en apprennent davantage. Enfin, elle ne peut être déterminée par un gestionnaire. La vision doit être définie en collaboration par tous les membres du service.

« La vision reflète les réalités quotidiennes d'une équipe. Elle est assez souple pour évoluer et elle est définie collectivement. »

Alors, quels sont, au juste, les éléments que renferme une vision?

La vision renferme à tout le moins un tableau d'ensemble de ce que l'on aimerait réaliser concrètement en tant qu'organisation. Toutefois, elle suppose également que l'on détermine clairement les valeurs, les convictions et les principes qui sont chers au groupe. C'est en fonction de ces valeurs que l'équipe doit adapter ses méthodes de travail. Enfin, c'est l'image que l'on souhaite projeter auprès des autres. Pensez à ce que votre équipe devrait représenter dans l'esprit des citoyens1.

Il existe quantité d'outils utiles pour créer une vision ou formuler un énoncé de vision. Le présent guide propose une approche relativement simple et directe.

Votre organisation devrait dresser la liste de ses principaux objectifs. Même s'il vous faut être conscient du mandat de l'organisation, il ne s'agit pas seulement des objectifs essentiels à la mission de l'organisation ou des sphères d'activité importantes. La vision doit intégrer un plus large éventail de considérations en matière d'apprentissage.

COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

Si votre organisation est constituée d'une petite équipe, cette démarche peut se faire par le truchement d'une activité spéciale ou d'un dialogue se déroulant sur une certaine période. En revanche, s'il s'agit d'une organisation de grande envergure, le processus de consultation prend plus d'ampleur. Dans le présent guide, nous présumons que vous commencez au niveau de l'équipe locale.

Indiquez sur une feuille de papier ou un tableau à feuilles les réponses de votre groupe aux questions suivantes :

- *En quoi considérez-vous que votre équipe sert l'intérêt public?* Vous devriez notamment parler des éléments suivants :
    - À qui sont destinés principalement les services que vous assurez? Quel est l'esprit du mandat de votre organisation? Votre organisation s'adresse peut-être à des groupes de clients plus immédiats, mais en bout de ligne à qui assurez-vous des services? Comment votre équipe vient-elle en aide aux clients ?
    - En quoi cet aspect diffère-t-il par rapport aux autres organisations du secteur public?
    - De quelle façon votre équipe aide-t-elle d'autres organisations à atteindre leurs objectifs?
- *Comment serait à votre avis le milieu de travail idéal?* Si vous avez besoin d'aide pour répondre à cette question, penchez-vous sur quelques éléments supplémentaires :
    - Comment les gens entreraient-ils en interaction en tant que groupe pour résoudre les problèmes? Quelles seraient les modalités de travail ? Comment les gens assureraient-ils le leadership et apporteraient-ils leur contribution?
    - Comment pouvez-vous unir vos efforts pour surmonter les embûches qui entravent l'apprentissage de l'équipe?
    - Comment ce milieu de travail investirait-il dans votre développement intellectuel, tant sur le plan personnel que professionnel?
    - Comment ce milieu de travail vous permettrait-il de trouver un équilibre entre vos obligations liées à votre travail, à votre famille et à vos amis?

Les réponses à ces questions devraient vous donner des indications sur la façon dont vous envisagez votre milieu de travail local. Elles devraient aussi être révélatrices de la façon dont votre environnement local cadre avec le système dans son ensemble. Ces réponses devraient constituer des énoncés personnels.

Vous en arriverez en fin de compte à vouloir une image plus concise saisissant l'essence même de ce que vous aimeriez accomplir en tant que groupe. Il ne s'agira pas forcément d'un simple énoncé. En revanche, il devrait être assez concis pour que les membres puissent l'apprendre par cœur.

COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

Bryan Smith a aidé beaucoup d'organisations à définir leur vision commune. Il propose une série de principes destinés à orienter le processus de sorte que chacun y participe[2], c'est-à-dire :

- Commencez par l'aspect personnel et examinez comment il se rattache aux réalisations auxquelles l'organisation aspire.
- Considérez que tous les membres sont égaux et ne laissez pas la hiérarchie perturber le débat.
- Recherchez une discipline, et non un consensus. Vous n'êtes pas en quête de conformité et vous ne voulez pas non plus faire fi des divergences simplement pour en arriver à une entente. Recherchez les points de rapprochement au-delà des désaccords entre les gens.
- Encouragez l'interdépendance et la diversité. Examinez comment votre vision se rattache à celle des autres et reconnaissez les différences entre les gens.
- Évitez d'échantillonner et d'additionner les résultats. Cherchez plutôt à créer ensemble une vision, par le truchement de la discussion.
- Faites en sorte que les gens parlent uniquement en leur propre nom. N'essayez pas d'anticiper ce que les autres diront. Ne présumez pas que vous parlez au nom d'autres personnes. Les membres ne devraient donc pas commencer par essayer de formuler la vision par eux-mêmes. Ils devraient plutôt parler en leur propre nom et rechercher des points de rapprochement ultérieurement au cours du processus.

En suivant ces étapes et ces principes, vous devriez être mieux en mesure de créer une vision que tout le monde partagera.

À la fin de cet exercice, vous devriez avoir une idée du point où vous vous situez maintenant et de celui où vous souhaitez vous trouver plus tard. En plus de disposer d'une liste d'embûches entravant l'apprentissage de votre équipe, vous avez une image du point que vous souhaitez atteindre.

Le moment est maintenant venu de réfléchir sur l'écart entre votre situation actuelle et votre vision de l'avenir. Demandez-vous quelles mesures vous pouvez prendre pour atteindre le point visé.

Cette étape vous obligera à vous dépasser. Si vous avez de la difficulté à déterminer ce que vous souhaitez faire, la prochaine section vous aidera.

COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

Quelques points à ne pas perdre de vue

- Pour bien gérer, il faut aider tout le monde à bien comprendre les points forts et les points faibles de l'organisation ainsi que les nouvelles menaces et possibilités.
- L'organisation apprenante doit posséder une vision commune dans laquelle tous se reconnaissent, une vision qui véhicule les aspirations et les valeurs qui leur sont chères.
- Il est important d'examiner continuellement les convictions et les hypothèses, les comportements ainsi que les systèmes et les structures plus vastes.
- Les équipes — même celles qui sont efficaces — se heurtent à des embûches qui entravent l'apprentissage. Il leur faut comprendre et surmonter ces embûches.
- Les embûches les plus difficiles à surmonter se rapportent à la façon dont on aborde l'erreur, les relations interpersonnelles, la motivation, le savoir et les idées.

Notes

1. Douglas Eadie, « Putting Vision to Powerful Use in Your Organization », *Nonprofit World* vol. 13, n° 4, 1995, p. 40 à 46.

2. Bryan Smith, « Building Shared Vision: How to Begin », dans Peter Senge, Richard Ross, Bryan Smith, Charlotte Roberts et Kleiner, *The Fifth Discipline Fieldbook*, Toronto, Currency Doubleday, 1994, p. 323 à 326.

Quelques questions à vous poser

- L'amélioration personnelle exige non seulement une autoévaluation honnête et systématique, mais aussi des investissements dans le développement personnel et le perfectionnement professionnel. Quels investissements avez-vous faits dans vous-même et dans votre personnel? À quelle fréquence procédez-vous à une autoévaluation?
- Lorsque vous travaillez en équipe, à quelles techniques avez-vous recours pour améliorer l'interaction au sein du groupe? Considérez-vous que l'on ne peut avoir aucune influence sur l'interaction au sein d'une équipe?
- Lorsque vous améliorez le mode de fonctionnement de votre équipe, comment aidez-vous ceux qui n'en font pas partie à en bénéficier? Que faites-vous pour aider l'organisation entière à améliorer sa capacité d'apprentissage?

Création du leadership à tous les niveaux

C'est une chose de poser un diagnostic en ce qui a trait à l'apprentissage au sein de votre organisation, mais cela en est une tout autre que d'élaborer à la lumière de ce diagnostic un plan d'action pour apporter des changements.

Et c'est précisément à cette étape que trébuchent nombre de dirigeants bien intentionnés.

Quand nous nous hâtons de promouvoir l'apprentissage, il nous arrive souvent de susciter des attentes irréalistes quant aux résultats à atteindre. Il faut établir des jalons raisonnables. Ne vous laissez pas emporter par la fougue. Vous n'êtes pas un missionnaire qui s'efforce de convertir les non-initiés. On voit les marottes se succéder très rapidement, car les défenseurs adoptent cette attitude envers le changement. Toute cette agitation finit par créer du cynisme.

Si vous vous engagez pour longtemps, vous avez tout intérêt à être bien préparé à vous attaquer à des problèmes apparemment impossibles à résoudre qui ne disparaîtront pas du jour au lendemain, loin de là. Vous pourriez penser : « Attendez un instant! Je dois vous montrer les progrès que j'ai accomplis... pas l'an prochain, pas le mois prochain, mais demain. »

Plusieurs mesures peuvent être prises immédiatement. Il est possible d'améliorer continuellement ces techniques au fil du temps. Il ne s'agit pas d'interventions faites au petit bonheur. Les mesures prises font partie d'un processus de changement systématique qui se déroule sur plusieurs fronts .

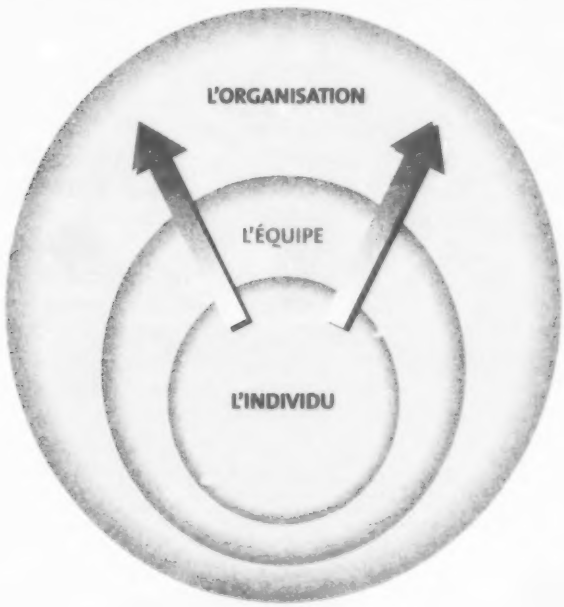
- *Le premier front est celui de l'autoamélioration au niveau individuel.* Il vous faut investir dans votre développement personnel et votre perfectionnement professionnel et dans ceux de vos coéquipiers. Il suffit qu'une seule personne ne possède pas les compétences requises ou ne désire pas acquérir une maîtrise personnelle pour que l'organisation soit freinée.

- *Le deuxième front consiste à améliorer la façon dont votre équipe innove.* Plusieurs techniques permettent d'amener votre équipe à travailler activement à l'amélioration de sa façon de travailler.

- Si vous êtes en mesure d'améliorer la façon dont votre équipe travaille, c'est tant mieux pour vous. *Alors, le troisième front consiste à mettre en place des techniques pour favoriser l'apprentissage chez vos partenaires à l'extérieur de l'équipe.* Vous pourrez apprendre au contact de ces partenaires. Ces techniques vous aideront à générer l'apprentissage ailleurs.

On peut se représenter ces fronts comme des cercles concentriques. Différentes tactiques sont nécessaires pour améliorer l'apprentissage à mesure que vous cherchez à le promouvoir davantage dans un domaine. Idéalement, les leçons apprises dans un cercle devraient vous aider dans le suivant.

Le changement commence chez l'individu et, de là, se répand à travers l'organisation.



« Il faut faire preuve d'une certaine intelligence quand on applique les conseils relatifs à l'apprentissage. Il ne s'agit pas de solutions toutes faites. »

Il ne suffit pas d'adopter les techniques suivantes. Encore faut-il les appliquer en faisant preuve d'une certaine intelligence. Ce sont des conseils et non pas des solutions toutes faites. Et rappelez-vous que, pour toutes ces techniques, l'élément clé consiste à surmonter les embûches qui entravent l'apprentissage et à vous rapprocher de votre vision idéale.

Techniques d'apprentissage individuel

L'organisation peut apprendre uniquement si elle regroupe des personnes qui prennent très à cœur l'apprentissage personnel et l'autoamélioration.

Tout d'abord, cet engagement exige une grande curiosité et la volonté de se renseigner et de découvrir. Il suppose également la capacité de réfléchir sur son apprentissage et de chercher des façons nouvelles de mieux faire les choses.

Nombre de gestionnaires observeront leur personnel pour déterminer les personnes qui présentent ces caractéristiques. Ils ont tort. Nous avons tous le désir profond d'apprendre, mais nous ne nous sentons pas tous à l'aise d'apprendre de la même manière.

- *Chacun a sa préférence quant aux méthodes d'apprentissage structuré.* D'aucuns préfèrent apprendre par des lectures, tandis que d'autres privilégient les cours magistraux, les conférences ou les exposés. Pour d'autres encore, l'apprentissage passe par la conversation ou les applications multimédias. Il est important de connaître ces styles d'apprentissage et de rechercher les possibilités d'apprentissage qui permettent d'en tirer le maximum.

- *La façon de réfléchir sur les choses varie d'une personne à l'autre.* Les psychologues parlent de « styles cognitifs ». Il s'agit d'une façon savante de dire que chacun privilégie une façon de recevoir l'information et de la structurer dans sa pensée. Certains préfèrent que l'information leur soit présentée suivant une séquence logique au moyen d'une terminologie claire. D'autres se sentent limités par ce type d'approche. Ils sont plus à l'aise avec des idées abstraites et des façons plus visuelles de comprendre les choses.

- *Chacun a des préférences quant à l'endroit et au moment où il apprend.* L'environnement peut revêtir une grande importance. Certaines personnes préfèrent le bourdonnement stimulant d'un bureau animé. D'autres ont besoin d'un endroit tranquille pour réfléchir. Par ailleurs, différents moments de la journée peuvent être plus ou moins propices à différents types d'apprentissage. On doit être sensible à la fluctuation des niveaux d'énergie tout au long de la journée.

« Chacun privilégie une façon d'apprendre. Le simple fait de bien comprendre son propre style d'apprentissage et celui des autres facilite l'apprentissage. »

En votre qualité d'apprenant, vous devriez connaître votre propre style. En tant que gestionnaire et membre d'une équipe, vous devriez tenir compte de celui des autres.

Les styles d'apprentissage sont révélateurs lorsqu'il s'agit d'améliorer la façon dont on apprend. Toutefois, ils n'indiquent pas quelles sont les caractéristiques qui aident les organisations à mieux apprendre. C'est là que la notion de compétences entre en scène. Les compétences constituent des caractéristiques personnelles identifiables qui sous-tendent un rendement et un comportement efficaces.

La principale question que soulèvent les compétences est la suivante : « Quelles compétences devons-nous posséder pour favoriser notre développement personnel de manière à améliorer la façon dont un groupe apprend? »

COMMENT FAIRE AVANCER LES CHOSES IMMÉDIATEMENT?

Il n'y a pas de réponse universelle à cette question. La réponse varie selon le groupe et sa dynamique. Cela dit, il est évident que certaines compétences revêtent une importance déterminante.

- ◊ *Une vision cosmopolite du monde permet de considérer le monde dans une perspective plus large.* Cette vision suppose qu'on est conscient de la diversité, qu'on la comprend et qu'on l'apprécie. La diversité prend différentes formes. Elle peut porter sur les idéologies, les expériences, les perspectives, le patrimoine culturel, les styles de vie et les fonctions professionnelles.

- ◊ *On doit être en mesure d'apprendre de façon plus créative et sur une base continue.* Il faut faire preuve de souplesse dans la réflexion et avoir la capacité d'intégrer l'information provenant de diverses sources. La réflexion doit se faire sur une base continue. Ces éléments exigent l'acquisition de nouvelles capacités d'analyse.

- ◊ *Les caractéristiques interpersonnelles doivent favoriser la collaboration, le respect mutuel et le désintéressement.* On doit voir les nouvelles possibilités d'enrichir les idées et les points forts personnels les uns des autres. Il faut notamment avoir la capacité de saisir la dynamique de l'équipe. Lorsqu'un des membres de l'équipe flanche, on devrait savoir comment regrouper les forces au profit des objectifs collectifs.

- ◊ *L'enseignement repose sur une relation de partage qui stimule la curiosité, favorise la quête d'information et assure l'orientation nécessaire pour donner de la rigueur aux idées.* Il ne s'agit pas seulement d'avoir des compétences en communication. On doit aussi voir le potentiel sous-jacent chez les autres et cultiver ces talents.

- ◊ *On doit être en mesure de se situer dans un plus vaste contexte, de voir les interconnexions et de penser à l'avenir.* Il faut notamment réfléchir sur l'environnement et donner une vision pour orienter les autres. Cela permet de voir sa vie et son travail dans une structure d'ensemble.

- ◊ *On doit perfectionner les compétences interpersonnelles qui aident à entrer en interaction et à partager avec les autres.* Cela doit se faire d'une façon respectueuse, positive et judicieuse. Mentionnons, par exemple, la capacité de résoudre les conflits de façon constructive sans se sentir menacé.

- ◊ *Enfin, on doit posséder la capacité d'analyse nécessaire pour structurer, analyser et juger le savoir.* . C'est ce qu'on entend par « penseurs subtils » et « spécialistes de la résolution de problèmes ».

Ces compétences sont nécessaires pour réussir dans un milieu de travail sans règles rigides ni hiérarchie.

Tous les membres de l'équipe doivent faire un effort pour s'autoévaluer et progresser intellectuellement dans chacun de ces domaines. Pour atteindre ce but, on peut établir d'abord un plan d'apprentissage prévoyant des objectifs de perfectionnement des compétences. Ensuite, chacun peut suivre les progrès qu'il accomplit au fil du temps et en rendre compte périodiquement.

Techniques d'apprentissage en équipe

Il existe plusieurs techniques conçues spécialement pour aider les équipes à surmonter les embûches qui entravent l'apprentissage. Celles qui sont présentées ci-après sont parmi les plus connues.

Conseil n° 1 – Créer un dialogue mutuellement profitable pour tous les participants

On a beaucoup parlé récemment des vertus du dialogue pour favoriser la prise de conscience, la compréhension et l'engagement. En un sens, le dialogue permet à un groupe de personnes de « penser ensemble ». Chacun s'engage dans une conversation marquée par la franchise, le respect et l'honnêteté, sur une question qui importe réellement. Les individus écoutent attentivement et discutent ouvertement d'idées.

C'est ce qu'on entend par un « vrai dialogue ».

Beaucoup s'accordent pour dire que le dialogue est extrêmement valable. Mais on ne trouve pas beaucoup de conseils dans les écrits sur la façon d'amorcer un dialogue fructueux. En fait, notre guide demeure vague lui aussi sur la question.

La première réaction consiste à retenir les services d'un animateur professionnel. Cela peut aider, mais on court le risque de dépendre par la suite d'une aide extérieure comme « arbitre » dans les discussions. En fait, l'équipe doit développer sa propre capacité de dialogue, car nul ne peut par ailleurs se permettre d'assumer tout le temps les coûts élevés liés aux services d'un animateur. Le dialogue ne doit pas être réservé aux occasions spéciales.

William Isaacs et Palmer Parker ont effectué d'importants travaux sur la façon dont le dialogue s'instaure. Ensemble, ils ont plusieurs points de vue intéressants à offrir :

- ◊ *Le dialogue ne consiste pas à lancer des idées contradictoires pour susciter un débat.* Naturellement, la défense des idées joue un rôle crucial. Toutefois, les apologies et les monologues assommants peuvent empêcher une recherche commune d'information. Pour éviter cet écueil, il vous faut reconnaître que vous voyez simplement les choses d'un point de vue particulier. Mentionnez aux autres les étapes que vous avez franchies pour parvenir à ce point de vue. Expliquez vos attentes et vos interprétations. Donnez des exemples concrets pour illustrer votre argument.

- ◊ *La recherche d'information témoigne d'une volonté d'obtenir des aperçus inédits, mais parfois l'intention cachée est de faire accepter une idée ou de donner des avis.* Cela se produit lorsqu'on pose une question dans l'attente d'obtenir une réponse donnée ou lorsque des affirmations sont travesties en questions. Faites plutôt l'effort d'explorer les idées et les hypothèses des autres. Demandez des précisions si l'enchaînement logique n'est pas évident.

- ◊ *Le dialogue requiert un équilibre entre différents rôles.* Il faut que certaines personnes défendent leur position et fassent évoluer le débat dans une direction donnée. D'autres devraient proposer des points de vue

divergents pour éprouver la solidité des arguments et permettre de rectifier le tir. Il faut également que certaines personnes demeurent sur la touche pour offrir de temps à autre un point de vue différent. Enfin, on a besoin de gens qui apportent de précieux enseignements pour mener le dialogue à terme. Lorsque l'un de ces rôles fait défaut dans le groupe, vous devriez prendre le relais pour le remplir. Vous devriez également encourager les autres à faire de même. Sans ces rôles, le dialogue peut aboutir à une impasse.

- ◊ *Le dialogue nécessite un équilibre entre différentes pratiques.* Il est parfois important de mettre de côté les hypothèses et les façons de voir qui sont tenues pour acquises. Il y a lieu d'adopter un point de vue différent. À d'autres occasions, vous jugerez peut-être nécessaire d'exprimer votre opinion. Cependant, il convient de toujours faire l'effort d'écouter les autres avec toute l'attention et le respect qui s'imposent. Il ne suffit pas d'attendre que ce soit votre tour de prendre la parole.

- ◊ *Le dialogue doit être ciblé sur un problème important.* Les dialogues ne doivent pas être un simple prétexte pour se rencontrer et bavarder. Il y a lieu de préciser le dilemme ou la situation sur lesquels se concentrera la conversation. C'est de cette façon que l'on peut faire en sorte qu'un dialogue demeure fluide et spontané tout en l'encadrant dans une structure. Une conversation ne peut reposer sur des formalités et une diplomatie polie.

- ◊ *Rechercher les thèmes sous-jacents et les liens.* Le groupe doit analyser les arguments pour vérifier leur cohérence et leur logique interne. Il devrait également examiner les façons d'intégrer les idées dans le but d'élargir le débat.

- ◊ *Amener à la surface les peurs inavouées, les contradictions, les problèmes et les tensions.* En parant aux problèmes sous-jacents, les membres de l'équipe peuvent consacrer davantage de temps à parler de problèmes réels qui ont une incidence sur le rendement. Il est nécessaire d'être ouvert et honnête concernant les conflits au sein d'un groupe. Autrement, le dialogue devient tout à fait artificiel.

En exploitant le dialogue de cette manière, l'équipe peut non seulement éviter les embûches associées à l'attitude face au savoir et aux idées, mais encore adopter une approche plus adulte en cas d'erreur.

Conseil n° 2 – Susciter des conflits stimulants

Votre équipe peut s'enliser quand elle se heurte à des embûches qui empêchent ses membres de parler ouvertement et franchement. Les dialogues entre les coéquipiers se déroulent sans passion, et chacun semble se laisser aller dans une acceptation paresseuse des propositions formulées sans émettre vraiment de réserves.

Ce qu'il faut, c'est un conflit stimulant. Ainsi, les coéquipiers contesteront et examineront de près les idées de manière rigoureuse, au lieu de s'en tenir à la loi du moindre effort.

COMMENT FAIRE AVANCER LES CHOSES IMMÉDIATEMENT?

Pour illustrer à quel point cela est important, pensez au scénario suivant. Votre équipe participe à un projet important. Les cadres des échelons supérieurs de la fonction publique ont vent du projet. Vous ne voulez pas que toutes les questions vraiment épineuses se posent lorsque le projet atteindra le Cabinet du ministre? Bien sûr que non, vous voulez plutôt que les membres de votre équipe fassent leur boulot et se montrent à la hauteur.

Qu'est-ce qui peut être fait pour amener les membres de l'équipe à s'engager et à entrer dans la course pour atteindre l'excellence?

Jerry Hirshberg, président d'un éminent cabinet de conception industrielle[2] s'est posé cette question. Son équipe avait pour mission d'élaborer des produits novateurs et de s'assurer plutôt deux fois qu'une, qu'ils fonctionnaient comme prévu.

La solution à ce dilemme impliquait l'adoption de plusieurs techniques de renforcement.

- ◊ *La première étape a consisté à intégrer à l'équipe des gens ayant un point de vue, un style professionnel, des passions, des expériences et un éventail de compétences extrêmement différents.* C'est un effort délibéré pour éviter de créer une équipe homogène. Pour y parvenir, Hirshberg choisit de recruter les gens par « paires divergentes ». Ainsi, lorsqu'un nouveau membre est recruté, on fait un effort pour que la nouvelle recrue suivante ait une optique différente.

- ◊ *On demande alors aux membres de l'équipe de s'attaquer aux problèmes en adoptant un point de vue différent.* On procède en organisant des séances où chacun pose des questions créatives. On fait un effort délibéré pour favoriser les questions provocatrices de nature à déstabiliser ceux qui auraient tendance à se réfugier dans la complaisance.

- ◊ *On peut alors demander aux membres de l'équipe de trouver des arguments pour défendre des points de vue qu'ils ne partagent pas nécessairement.* Ils voient ainsi les choses dans une tout autre perspective. Les membres de l'équipe prennent conscience de la façon dont les autres abordent les problèmes.

- ◊ *Enfin, les membres de l'équipe s'engagent dans un dialogue pour intégrer ce qu'ils ont appris au cours de ces discussions.* Il ne s'agit pas d'essayer de parvenir à des compromis qui diluent les idées de chacun, le refus de choisir n'étant pas une solution. L'exercice implique l'intégration d'idées différentes pour en arriver à un jugement raisonné sur la meilleure façon de procéder.

« Nous devrions faire nos devoirs avant de corroborer ou de réfuter une idée, nous opposer aux stéréotypes et garder l'esprit ouvert face aux idées nouvelles. »

Ces techniques montrent l'intérêt d'évaluer la diversité au sein d'un groupe. Si un conflit surgit naturellement il ne faut pas le minimiser mais l'utiliser au bénéfice de l'équipe.

Les équipes se forment généralement autour des gens ayant des points en commun. Réfléchissez aux types de diversité intellectuelle qui seraient avantageux pour votre équipe. Même si vous ne pouvez pas recruter de

nouveaux membres, recherchez d'autres sources de points de vue différents. Vous pouvez avoir recours aux conférenciers invités et établir le dialogue avec des équipes d'une autre organisation.

« Il n'y a pas de mal à voler les meilleures idées, quelle qu'en soit la source. »

Conseil n° 3 – Susciter des idées innovantes

Les idées nouvelles n'émergent pas toujours spontanément du dialogue ou des relations. Il faut parfois faire un effort particulier pour les créer. Ces efforts peuvent prendre plusieurs formes.

Si des connaissances ou un savoir-faire d'importance capitale vous font défaut, vous pouvez essayer d'inviter un expert de l'extérieur ou une personne ayant une autre perspective. On parle de réunions créatives lorsqu'on bombarde un invité de questions de façon à puiser dans les idées qu'il a sur un problème donné.

Il existe également divers autres outils pour aller à la pêche aux renseignements. On peut faire le point sur l'état actuel des connaissances en instaurant des tables rondes, en invitant des praticiens chevronnés, ou en analysant des études de cas. On peut les raffiner pour innover et ouvrir la voie.

Si votre équipe est diversifiée et bien informée, les séances de remue-méninges peuvent être valables. C'est ce qui se produit lorsque chacun livre spontanément ses idées aux autres et qu'on fait ensuite l'effort de tirer parti du résultat.

Le cabinet de conception industrielle IDEO est un organisme qui possède une vaste expérience de ce type de séance. Il réunit des gens appartenant à diverses fonctions organisationnelles pour des séances régulières qui durent de une à deux heures, et intègre le remue-méninges à ses programmes organisationnels.

Les séances s'articulent autour de plusieurs éléments :

- ◊ *On demande aux membres de l'équipe de proposer les idées qui leur viennent spontanément à l'esprit.*. Chacun a la possibilité de proposer une idée. On ne fait pas intervenir le sens critique de façon à ne pas interrompre le flux continu des idées. L'objectif est de disposer d'une grande quantité d'idées. On peut ainsi mettre sur la table plus d'une centaine d'idées en l'espace d'une demi-heure à une heure.
- ◊ *Les membres de l'équipe doivent s'en tenir au sujet.* Toute digression peut être une perte de temps. En mettant l'accent sur un problème ou un objectif, on peut demeurer pertinent.
- ◊ *Chacun développe l'idée de l'autre.* On encourage les participants à compléter ou à développer les idées des autres. Personne ne doit prendre le haut du pavé. Ce qui est important, c'est que le groupe enrichisse la pensée de chacun.
- ◊ *On doit avoir la possibilité de présenter ses idées schématiquement.* Les tableaux blancs ou des tableaux à feuilles sont mis à la disposition des intéressés qui peuvent présenter leurs idées de façon schématique et leur donner forme.

- *L'organisation fait un investissement dans les exercices de développement de l'esprit d'équipe.* Cela signifie que chacun a la possibilité d'acquérir des compétences en matière de travail en équipe et de développer une confiance mutuelle par la formation. Cette activité peut prendre la forme d'exercices de groupe et de journées de formation.

Tout au long de ce processus, chacun doit comprendre qu'il n'est pas déshonorant sur le plan du savoir de reconnaître ses lacunes. En fait, l'objet de l'exercice est de mettre en commun les connaissances et les idées de tous les membres de l'équipe.

En intégrant au quotidien ce type de pratique, une équipe est en mesure d'éviter de tomber dans le piège des réunions oiseuses. Ces séances suscitent l'enthousiasme et donnent de l'énergie. Elles permettent également au groupe d'apprendre collectivement au lieu de se contenter d'avaliser les connaissances que chacun apporte à la réunion.

Techniques d'apprentissage organisationnel

Vous pouvez améliorer votre propre apprentissage, ou celui de votre équipe. Mais, ce n'est pas toujours suffisant.

Savez-vous ce que d'autres services font? Comment d'autres peuvent-ils tirer parti des enseignements que vous avez retenus? Mais, plus important encore, comment pouvez-vous aider d'autres personnes à acquérir de nouvelles capacités d'apprentissage? Et, enfin, comment pouvez-vous apprendre de l'expérience d'autrui? Ce ne sont là que quelques-unes des questions que vous devriez sans cesse vous poser personnellement.

Pouvez-vous répondre aux questions suivantes en mettant en œuvre des techniques conçues pour partager les idées avec le plus grand nombre et construire des relations qui transcendent les frontières de l'organisation.

- *Racontez votre histoire par le biais « d'histoires d'apprentissage ».* Il s'agit d'écrire un récit simple et accessible de ce que vous avez accompli et des défis que vous avez relevés. Ce n'est pas une forme d'évaluation, mais bien une description franche d'événements à mesure qu'ils se sont produits et selon la perspective différente des membres de l'équipe. Ces comptes rendus donnent aux autres personnes une orientation sur la façon d'améliorer leur apprentissage sans pour autant constituer des remèdes simplistes.

- *Amenez des gens de l'extérieur à participer à votre équipe.* Souvent, les équipes fonctionnent mieux si elles intègrent des gens d'autres organisations ou services de la fonction publique. Non seulement les nouveaux venus apportent un point de vue neuf, mais ils tirent également de nouveaux enseignements et les partagent avec leur propre organisation. Cette façon de faire donne également une idée de ce qui se passe ailleurs. Par exemple, elle aide à traquer les chevauchements de façon à les éviter. Qui plus est, les personnes de l'extérieur aident votre équipe à clarifier les choses en encourageant les membres à discuter des idées en tenant compte des auditoires de l'extérieur.

COMMENT FAIRE AVANCER LES CHOSES IMMÉDIATEMENT?

- ◊ *Faites en sorte que les activités de votre équipe soient plus ouvertes et plus transparentes.* Il est parfois contreproductif d'accumuler l'information. Indubitablement, il y a des moments où la confidentialité et l'identification des attentes exigent certaines restrictions au partage d'information. Toutefois, cela ne concerne généralement pas la plus grande partie des apprentissages. Les sites Web, la rédaction de rapports et la participation à des événements vous donnent la possibilité de présenter ce que vous avez appris. Tirez parti de ces outils.

- ◊ *Mettez votre équipe en évidence auprès des intéressés.* Souvent, il n'est pas rentable de gaspiller l'énergie de votre équipe en allant par monts et par vaux pour faire valoir ses succès en matière d'apprentissage. Certains pourraient considérer que c'est tout simplement prétentieux. Mais il n'y a pas de raison de garder dans l'ombre vos luttes et vos réalisations. Ceux qui sont intéressés à améliorer leurs méthodes de travail chercheront activement à obtenir votre avis. Ce qu'on attend de vous, c'est que vous soyez personnellement accessible et recherchiez les possibilités de partager. En retour, vous pourrez chercher activement à recueillir le point de vue d'autres personnes qui ont vécu des expériences similaires.

- ◊ *Engagez-vous activement dans des communautés de pratique.* Chacun d'entre nous est membre de plusieurs communautés. Il y a d'autres personnes qui partagent vos intérêts ou ont une occupation ou une profession similaire. Les collectivités et les réseaux se forment naturellement autour de ces groupes. Ce qu'on attend de vous, c'est que vous construisiez activement des relations pour aider ces communautés à avoir un sentiment d'appartenance et de cohésion. Cela fait, ces relations peuvent être une source de connaissance et mener à de nouveaux apprentissages.

Ces techniques vous aident à surmonter les embûches associées à l'isolement et au manque de connectivité, qui entravent l'apprentissage. Vous ne pouvez apprendre si votre attention est toujours tournée vers vous-même. Il vous faut constamment vous tourner vers l'extérieur, pour y puiser des idées nouvelles.

Les réseaux qui se créent vous permettent également de situer votre travail dans un programme plus vaste. Vous serez en mesure de prendre personnellement conscience de la façon dont vous contribuez aux objectifs généraux de l'organisation.

Il est également nécessaire que vous mesuriez vos progrès.

Grâce à l'évaluation, votre équipe disposera d'outils lui permettant de voir ce que vous avez réalisé. En plus de vous aider à mieux rendre des comptes, les mesures constituent une précieuse source de rétroaction. Cependant, il faut être bien clair : ce ne sont pas vos activités d'apprentissage qu'il faut mesurer, mais les résultats que ces activités permettent d'atteindre. Rappelez-vous, si votre apprentissage est destiné à vous permettre d'atteindre un objectif important, c'est le progrès dans la poursuite de cet objectif qu'il convient de mesurer.

Ce type d'information confère également une puissante motivation, qui incite à l'amélioration continue en vous fournissant un indicateur tangible des résultats.

Il fournit également une motivation aux autres en montrant les résultats qu'il est possible d'obtenir lorsqu'on est déterminé à apprendre.

Quelques éléments à ne pas perdre de vue

- Les changements significatifs et durables commencent par le progrès personnel, puis le virus se transmet à l'équipe et ensuite au sein de l'organisation.
- Chacun possède son propre style d'apprentissage. Il nous faut comprendre ces styles et en tirer le maximum.
- Améliorer la façon dont nous apprenons en tant qu'individu implique le développement de compétences particulières.
- Les équipes peuvent améliorer leur façon d'apprendre en ayant recours à un dialogue mutuellement enrichissant, à des conflits stimulants et à des techniques de remue-méninges.
- Partager les enseignements de votre équipe avec l'ensemble de l'organisation requiert de l'ouverture, de l'accessibilité et un esprit de partage.

Notes

1. Cette analyse s'inspire fortement des ouvrages suivants : William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together,* Toronto, Currency Doubleday, 1999; William Isaacs, « Dialogue, Mental Models, and Team Learning, » Course Handouts, Core Competencies Program, Society for Organizational Learning, DIA•logos Inc, 2000; Palmer Parker, *The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life,* San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

2. Pour obtenir de plus amples renseignements, ou se reportera à Jerry Hirshberg, *The Creative Priority: Driving Innovative Business in the Real World,* New York, Harper Business, 1998.

Quelques questions à vous poser

- Lorsque que vous essayez de favoriser l'apprentissage au sein de votre organisation, quels sont les obstacles auxquels vous risquez de vous heurter? Pouvez-vous vous préparer dans cette perspective? Ou avez-vous besoin de tenter des expériences et d'improviser?

- Qu'êtes-vous prêt à faire si vos efforts d'apprentissage rencontrent des revers? Si vous ne voyez pas de changements immédiats dans les résultats, que direz-vous à votre patron? Comment vous adapterez-vous et persisterez-vous dans votre engagement à apprendre?

Maintenir l'enthousiasme à long terme

Au cours de votre carrière, vous avez probablement été témoin de plusieurs vaines tentatives pour susciter un changement durable. Une nouvelle initiative est annoncée en grande pompe et suscite l'enthousiasme de tous, mais il n'en résulte un an plus tard aucun changement durable. Cela peut se produire, même lorsque les efforts ont été bien planifiés.

En fait, la plupart du temps, les initiatives de changement n'atteignent pas tous les objectifs qui les ont motivées.

Cela vaut également pour l'apprentissage. En matière d'apprentissage, il peut être aussi difficile de persister que de commencer. Même les activités d'apprentissage les plus enthousiasmantes peuvent tourner court, se heurter à des obstacles, s'essouffler ou manquer de suivi.

Mais cela ne vous arrivera pas nécessairement. Le succès sera au rendez-vous si vous réfléchissez soigneusement à la façon d'instaurer le changement.

Ce qu'il faut savoir avant tout, c'est qu'il y a certaines choses à ne pas faire.

- *Ce n'est pas aux gestionnaires de proposer les changements.* Vous n'irez nulle part en vous contentant d'annoncer une initiative et en vous attendant à ce que chacun donne son accord. Même si vous avez consulté un grand nombre de personnes, le processus de changement doit être introduit par ceux qui sont le plus touchés. En d'autres termes, il s'agit d'un processus organisationnel. Vous n'obtiendrez pas beaucoup d'engagement en vous contentant d'exiger la conformité.

- *Le changement ne doit pas être considéré comme un événement isolé, mais comme une activité permanente.* On entend souvent parler d'initiatives d'apprentissage, comme si l'apprentissage était un projet simple comportant un début et une fin. Si l'on ne peut nier que l'équipe mène des projets particuliers, l'apprentissage qui s'y rattache est un processus ininterrompu. En un sens, la vision que vous avez créée est quelque chose que vous vous efforcerez toujours de réaliser.

- *Vous ne pouvez pas contraindre votre organisation à un changement de culture.* Le changement de culture survient parce que des membres de l'équipe adoptent une vision et des valeurs qui ont une signification dans

leur vie professionnelle de tous les jours et contribuent à éclairer et à améliorer le travail. Le changement de culture ne peut pas simplement être imposé. Toute tentative d'imposer aux gens des énoncés de vision est vouée à l'échec.

- *Piloter le changement est une expérience très différente d'une organisation à une autre.* Tous les individus sont différents. Toutes les organisations ont leurs propres réseaux de relations. Comment peut-on espérer, dans ce cas, qu'une même formule de changement particulière conviendra à toutes les organisations? Pour assurer le leadership, il faut porter une attention aux particularités de l'organisation, c'est-à-dire adapter, et non adopter des techniques de changement.

- *Les facteurs de motivation externes sont parfois utiles, mais pas autant que la motivation intérieure des individus.* Étant donné que tous les individus ont une curiosité et des intérêts naturels, il est possible de les mettre à profit pour induire le processus de changement. Il ne suffira probablement pas de modifier les structures de motivation ou les programmes de récompense.

- *Même les meilleures équipes ont des hauts et des bas.* Les équipes solides connaissent rarement une série d'améliorations ininterrompues non équivoques. La plupart des équipes connaissent des cycles en dents de scie. Le grand principe à retenir est de ne pas laisser les mauvaises expériences se transformer en un échec permanent. Les équipes devraient également lutter pour continuer de s'améliorer, quel que soit le point où elles se trouvent dans le cycle.

- *Les organisations connaissent des intrigues de bureau.* Cela ne sert à rien de le nier parce qu'il s'agit d'un aspect déplaisant de la vie professionnelle de chacun. Les personnes se tiennent sur la défensive, en particulier lorsqu'elles craignent le changement. Le cynisme peut faire son apparition. Les gens érigent un mur autour de leur jardin secret pour essayer d'empêcher les personnes de l'extérieur d'exercer de l'influence. Il faut être honnête et franc concernant l'existence d'intrigues.

« Annoncer en grande pompe de nouvelles initiatives ou contraindre une organisation à un changement produit rarement les résultats voulus. »

Il y a des facteurs d'importance cruciale à garder à l'esprit. À moins que vous ne vous prépariez à y faire face, vous avez déjà les mains liées.

Bien que les formules et les recettes ne soient pas toujours la bonne façon de procéder, cela ne signifie pas que l'on peut recevoir aucune orientation. Les récits des écueils et des défis communs offrent quantité d'idées qui alimentent le processus de mise en œuvre.

Écueils communs

Depuis une dizaine d'années, Peter Senge conseille les organisations sur la façon d'améliorer leur mode d'apprentissage. Son expérience variée lui a démontré que très peu d'initiatives pour améliorer l'apprentissage au sein des grandes organisations portent réellement fruit.

Cela n'est peut-être pas la meilleure publicité pour l'apprentissage organisationnel, mais en y regardant de plus près, on découvre plusieurs écueils courants à surmonter.

COMMENT MAINTENIR L'ENTHOUSIASME EN CAS DE REVERS?

Senge et ses collègues de la Society for Organizational Learning ont travaillé à définir ces écueils. Ils ont découvert qu'il y a plusieurs difficultés liées à la mise en train et au maintien de l'enthousiasme', qui prennent souvent la forme de plaintes.

◊ *« Nous n'avons pas de temps à consacrer à ce genre de choses. »* Les gens disent souvent cela en raison de leur lourde charge de travail et ils considèrent l'apprentissage comme un fardeau supplémentaire. D'autres font ce genre de réflexion parce qu'ils considèrent que l'apprentissage se fait pendant les heures de loisir. Ou bien les gestionnaires s'en mettent trop sur le dos et ils ont peur de déléguer. La clarification de ces idées erronées peut aider les choses. N'oubliez pas que l'apprentissage est un processus continu.

Il est possible que les gens ne soient pas convaincus. Une approche encore plus efficace consisterait à leur faire appliquer les principes de l'apprentissage pour les aider à mieux gérer leur temps. L'équipe devrait se réunir et examiner des façons de rationaliser ses activités et de réduire le temps à consacrer à des activités ne se rapportant pas aux principaux objectifs. Les coéquipiers pourraient s'interroger personnellement sur les problèmes systémiques à l'origine de ces fardeaux qui grugent le temps dont on dispose ou examiner de nouvelles façons de répartir les responsabilités ou d'organiser l'horaire de travail.

◊ *« Nous n'avons pas d'aide. »* Souvent, les gens s'attendent à ce qu'un spécialiste chevronné de l'apprentissage leur vienne en aide ou ils ignorent ce qu'ils doivent faire pour favoriser l'apprentissage. Le principal objet du présent guide est de vous fournir ce type d'aide. Vous y trouverez en annexe des ressources supplémentaires. Il vous faudra investir dans vos aptitudes au leadership pour vous assurer de pouvoir inciter les membres de l'équipe à chercher des réponses, même si celles-ci ne sont pas facilement accessibles.

◊ *« Ce genre de chose n'est pas pertinent. »* Certains considèrent que l'apprentissage est utile à une personne, mais qu'il n'aide pas véritablement une organisation. Il est important de procéder à une analyse de rentabilisation concernant l'apprentissage des membres de l'organisation. Il ne s'agit pas nécessairement de montrer un rendement précis sur l'investissement. Toutefois, vous pouvez lutter contre l'impression d'inutilité en expliquant comment une partie importante de l'apprentissage est étroitement liée aux résultats de l'organisation. Il est également utile de discuter des coûts associés à l'absence d'apprentissage. Cette analyse montre l'urgence du besoin.

◊ *« Ils ne passent pas vraiment à l'action. »* Il y a souvent un fossé entre les valeurs auxquelles on adhère et les mesures que l'on prend. Cette situation découle fréquemment d'un manque de conscience de l'organisation. Il est crucial que vous travailliez à créer ce type de prise de conscience en favorisant une réflexion honnête au sein de votre équipe. Il peut toutefois être nécessaire de franchir une étape de plus.

COMMENT MAINTENIR L'ENTHOUSIASME EN CAS DE REVERS?

En travaillant avec des partenaires vous aurez probablement l'avantage d'avoir l'heure juste d'une personne de l'extérieur. Le simple fait de repérer et de décourager le carriérisme axé sur l'opportunisme peut également améliorer les choses. Il est important de ne pas oublier que pour aider les autres à passer à l'action il faudra un peu de patience et de subtiles négociations.

◊ *« Toute cette question est oiseuse »*. Plus souvent qu'autrement, les efforts déployés pour décourager les initiatives d'apprentissage trouvent leur source dans la crainte et l'anxiété, ce qui est inévitable face au changement. Peut-être essaierez-vous de ne pas aborder le problème de front et préférez-vous adopter une approche moins directe et plus progressive propre à créer un climat de confiance. Un processus plus participatif apaisera souvent les craintes en permettant aux gens d'exprimer leurs préoccupations. En évitant les situations où il y a des perdants et des gagnants, on favorisera également une approche plus intégrée à l'égard du changement.

Ce type de réponses est parfois le résultat d'un cynisme instinctif. Il est assez légitime d'être sceptique à l'égard des idées nouvelles, mais cela ne devrait pas aboutir à un esprit fermé. Vous pouvez atténuer le cynisme en utilisant le langage de tous les jours plutôt qu'un jargon savant. Le fait d'essayer d'exprimer la raison d'être de l'apprentissage sous forme de grands objectifs aide également à montrer ses applications pratiques.

◊ *« Ce genre de chose ne marche pas »*. Les autres ont souvent de la difficulté à voir les avantages de l'apprentissage. Par exemple, comment montrer à quelqu'un d'autre à quel point votre satisfaction au travail s'est améliorée? De même, les résultats de l'apprentissage n'apparaissent pas immédiatement. Par exemple, vous pouvez acquérir une nouvelle compétence, mais ne pas avoir la possibilité de l'exploiter véritablement avant un moment donné, dans un avenir lointain.

On peut utiliser de nombreux éléments pour évaluer les progrès. Même s'il n'existe aucune mesure à cet égard, une documentation soignée des résultats peut aider les autres à comprendre ce que vous avez accompli. Quelle que soit la méthode choisie, assurez-vous que vous évaluez les bonnes choses. N'évaluez pas le rendement d'un individu lorsque c'est le rendement de l'équipe qui importe véritablement.

◊ *« Nous sommes dans la bonne voie, mais ils ne nous comprennent pas. »* Maintenant il devrait être clair qu'il vaut beaucoup mieux aborder l'apprentissage avec humilité. Même si vous êtes convaincu que c'est la meilleure façon d'améliorer une organisation, ne tenez pas pour acquis que d'autres partagent votre enthousiasme. Peut-être devrez-vous faire valoir pendant longtemps tous les arguments de la persuasion.

Dans certains cas, vous vous heurterez peut-être à un mur. Un groupe peut avoir une façon bien arrêtée de faire les choses. Il n'y a pas grand-chose que l'on puisse dire ou faire pour changer son état d'esprit. Il existe des situations manifestement difficiles. Un bon point de départ consisterait à confier la mission à d'autres pour montrer que leur méthode produit les meilleurs résultats. Si ce genre d'évaluation est faite de bonne foi, elle peut conduire à une certaine remise en question.

COMMENT MAINTENIR L'ENTHOUSIASME EN CAS DE REVERS?

Il ne faut pas que les écueils mettent un frein au processus d'apprentissage. En fait, ils vous aident souvent à trouver les secteurs de votre organisation auxquels l'apprentissage serait utile. Chaque difficulté recèle une nouvelle possibilité de découverte.

Foire aux questions

Dans le présent guide, nous nous sommes efforcés au départ de poser nombre de questions et de préoccupations courantes. Il peut rester plusieurs questions que vous vous posez concernant la mise en œuvre. Nous présentons ci-après quelques-unes des questions les plus courantes qui peuvent vous aider à analyser le problème en cas de revers.

Q: *Le gouvernement fédéral a adopté la méthode de gestion par résultats. En quoi cette façon de procéder touche-t-elle l'apprentissage? Y a-t-il des mesures relatives à l'apprentissage auxquelles on devrait avoir recours?*

R: Une méthode d'évaluation rigoureuse constitue une source importante de rétroaction qui peut être instructive. Gardez simplement à l'esprit que les mesures de résultats ne sont qu'un des éléments de votre organisation dont il vous faut assurer le suivi. Il n'est pas bon de se concentrer exclusivement sur les chiffres. Mais les évaluations peuvent être un élément capital d'un exercice de collecte des renseignements.

Q: *Chaque fois que les gens parlent d'apprentissage, ils semblent laisser entendre que l'échec n'a rien de déshonorant, pour autant qu'on en tire une leçon. Compte tenu des pressions inhérentes à mon poste, je ne peux me permettre d'échouer. Est-ce que j'interprète mal la relation entre l'apprentissage et l'échec?*

R: L'apprentissage ne doit pas être considéré comme une autorisation d'échouer. Vous n'avez pas tort de dire que l'échec n'est pas une solution. Toutefois, la méthode d'essais et d'erreurs constitue parfois la seule façon d'acquérir des connaissances importantes. Par essence, la méthode d'essais et d'erreurs et l'expérimentation comportent le risque de se tromper. Il ne faut donc choisir ces méthodes que dans la mesure où les risques sont connus et considérés comme acceptables au sein de l'organisation. En cas d'erreur ou de revers, il est important de s'assurer qu'ils ne se reproduiront plus.

Q: *J'ai lu quelque part que l'apprentissage implique que l'on réunit des personnes pour parvenir à un consensus. Est-ce vrai?*

R: L'obtention d'un consensus peut être un objectif valable. Toutefois, ce consensus ne devrait pas être obtenu au détriment de conflits qui entraînent une remise en question, ou s'y substituer. La nécessité d'un consensus ne devrait pas non plus porter atteinte à la diversité des idées au sein de l'équipe. Votre équipe devrait s'aligner sur un but commun et des valeurs communes. Elle ne devrait pas être homogène ni regrouper des personnes ayant la même optique.

COMMENT MAINTENIR L'ENTHOUSIASME EN CAS DE REVERS?

Q: *Est-ce que le perfectionnement des compétences nécessite une formation structurée? Mon organisation dispose d'un budget de formation assez modeste et je crains que cela ne m'empêche d'acquérir des compétences fort précieuses*

R: La formation n'est qu'un outil de l'autoamélioration. Il existe une gamme extrêmement variée de techniques d'autoamélioration qui sont également à votre disposition, et qui peuvent aller, par exemple, des lectures supplémentaires à la mise sur pied d'un groupe d'étude réunissant vos homologues. Certaines compétences, comme le perfectionnement des habiletés en communications interpersonnelles font partie des compétences que l'on s'efforce constamment de perfectionner. Vous seriez étonné de voir tous les conseils que vos collègues peuvent être en mesure de vous donner.

Quelques éléments à ne pas perdre de vue

- Tous les efforts déployés dans le but d'apporter de profonds changements organisationnels peuvent donner lieu à quelques aléas. L'engagement et l'innovation sont indispensables pour franchir les étapes difficiles.
- La plupart des problèmes de gestion du changement sont attribuables à des efforts déployés pour introduire le changement de manière coercitive, en utilisant la voie hiérarchique et le pouvoir.
- Plusieurs écueils courants attendent les gens qui essaient d'édifier une organisation apprenante. Il est possible de les prévoir et de se préparer à les éviter.
- Certains membres de votre organisation formuleront vraisemblablement des plaintes, notamment à propos du manque de temps pour s'engager dans des apprentissages. Il faut y voir des possibilités d'apprentissage déguisées.
- L'obtention d'un consensus ne devrait pas être une fin en soi, en particulier si cela signifie que l'on esquive à cette fin d'importants problèmes. Vous ne pouvez contraindre les gens à être d'accord, mais simplement les encourager à se rallier.

Notes

1. Cette liste est tirée de l'ouvrage de Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth et Bryan Smith, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York, Currency Doubleday, 1999.

EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

Quelques questions à vous poser

- Au début du présent guide, on a fait état du dilemme dans lequel se trouvent Martin et Justine. En vous inspirant de ce que vous avez appris grâce au guide, quel conseil leur donneriez-vous? Que pourraient-ils faire pour améliorer le mode d'apprentissage de leur organisation?
- Vous avez appris certaines des notions se rapportant à l'apprentissage organisationnel. Quels sont les aspects de cette méthode que vous trouvez particulièrement utiles? Sur quels aspects aimeriez-vous en savoir davantage? À qui vous adresseriez-vous pour un complément d'information? Surtout, à qui ou à quel organisme vous adresseriez-vous pour partager les expériences de l'apprentissage organisationnel?

Aider vos collègues de la fonction publique à apprendre

Il est toujours utile de réfléchir à la façon d'appliquer dans l'immédiat et à une situation concrète des idées nouvelles en matière d'apprentissage. À défaut d'autre chose, ce genre d'exercice aide à réfléchir dans un esprit critique sur ces idées et à parvenir à plus de clarté. Il nous incite à prendre l'habitude de mettre continuellement en pratique l'apprentissage dans notre vie professionnelle de tous les jours.

L'application des idées d'apprentissage dépend manifestement de l'organisation en question. Prenons, par exemple, un des deux cas mentionnés au début du guide. Ainsi, comment Martin et son équipe d'analyse de la politique devraient-ils s'y prendre pour appliquer les leçons analysées dans le guide? Prêtons-lui main forte à cette étape du processus.

Étape 1 – Jeter un regard neuf sur l'apprentissage

Avant que Martin puisse aider son équipe à mieux apprendre, il lui faut revoir certaines de ses hypothèses concernant ce qu'implique l'apprentissage. Il y a plusieurs malentendus qui semblent le freiner.

D'abord, il tenait pour acquis que l'amélioration de l'apprentissage nécessiterait l'adoption d'une initiative particulière par la voie hiérarchique. Comme c'est de cette façon que la plupart des efforts de renouvellement de la fonction publique semblent déployés, pensait-il, pourquoi agirait-on différemment en ce qui concerne l'apprentissage? Si l'initiative est suffisamment intéressante, tout le monde sera d'accord et le succès ira de soi. En réalité, toutefois, le renouvellement ne se produit jamais de cette façon.

Ainsi Martin a-t-il dû se rendre compte que l'apprentissage implique à un certain degré l'exercice de l'initiative individuelle. Il implique aussi l'expérimentation et il va de pair avec une bonne dose d'autoperfectionnement de la part de chacun. Ces éléments portent à croire que les améliorations en matière d'apprentissage partent de vous, non de votre patron.

Martin a dû également prendre conscience du fait que l'apprentissage en équipe est un effort collectif. Il avait pris la mauvaise habitude d'essayer de diriger les activités du groupe. Après tout, il était gestionnaire. Il avait toujours pensé que c'était ça le rôle du gestionnaire. Les gens s'attendaient à ce qu'il ait des solutions à leurs problèmes.

EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

« L'équipe avait besoin d'acquérir sa propre capacité d'apprentissage plutôt que de se reposer sur la direction d'un gestionnaire. »

Martin en est ainsi arrivé à penser que l'équipe était tributaire de sa gouverne, ce qui n'était pas sain. Il était embarrassé de reconnaître qu'en réalité il n'avait pas les réponses que recherchaient les membres de l'équipe.

Enfin, Martin avait coutume de considérer l'apprentissage comme une activité indépendante de son travail quotidien. Or, il s'agit d'être constamment à la recherche d'idées sur la façon d'améliorer son travail et de nouvelles possibilités de perfectionnement pour soi-même et pour l'équipe.

Après avoir adopté cette nouvelle façon de penser, Martin a décidé d'aborder l'apprentissage sous un angle différent.

Il a décidé de ne pas imposer de nouvelles approches. Au contraire, il essaierait de se mettre au service des membres de son équipe. La première étape a consisté à interroger les membres de l'équipe sur leurs priorités, leurs défis et leurs aspirations. Il a fait de son mieux pour donner à son équipe l'aide dont elle avait besoin afin de s'épanouir.

Étape 2 – Diagnostiquer les embûches qui entravent l'apprentissage de l'équipe

Ce changement d'approche a incité Martin à être prudent et à ne pas entraver le processus d'apprentissage. Mais le défi le plus important consistait à changer la façon dont l'équipe se comportait en tant que groupe.

Martin avait ses propres idées sur les erreurs commises par l'équipe.

Il pensait que l'une des membres de l'équipe, Odette, accumulait de l'information dont l'équipe avait besoin. Elle avait jeté son dévolu sur un dossier particulier. C'est comme si elle s'était approprié d'une partie des activités de l'équipe. Lorsque les membres de l'équipe ont proposé des suggestions constructives sur la façon d'améliorer ses conseils en matière de politique, elle y a vu une critique personnelle. Plus on lui formulait de suggestions, moins elle était encline à laisser les membres de l'équipe jeter un coup d'œil sur son travail.

Un autre membre de l'équipe, Louis, semblait presque avoir le problème opposé. Il avait constamment quelque chose à demander aux autres membres de l'équipe. C'était comme s'il essayait de refiler son travail aux autres et ses collègues commençaient à l'éviter. En réaction, il convoquait des réunions d'équipe, imposant ainsi aux autres des problèmes qu'il aurait mieux valu résoudre au jour le jour. En fait, il leur prenait leur temps.

Martin recevait par ailleurs des coups de fil d'autres ministères se plaignant que Louis ne les consultait pas. Or, les dossiers sur lesquels il était appelé à travailler nécessitaient la coopération d'autres ministères, mais on ne savait pas très bien si Louis collaborait activement avec des partenaires de l'extérieur. Il semblait consacrer la plupart de son temps à exercer des pressions auprès de hauts responsables d'autres ministères, créant ainsi du ressentiment parmi ceux qui faisaient effectivement le travail.

Christine, une autre membre de l'équipe, semblait toujours surchargée. Martin en avait été intrigué, parce qu'elle ne semblait pas avoir plus de responsabilités

que les autres membres. N'était-elle pas productive? Son travail était-il plus exigeant qu'il l'avait pensé? Elle faisait son travail extrêmement bien, mais on notait chez elle des signes d'épuisement. Lorsque Martin soulevait le problème de sa charge de travail, Christine disait simplement que tout allait bien.

L'équipe s'acquittait de ses responsabilités en dépit de ces difficultés, mais elle aurait pu mieux faire.

Martin ne savait comment aborder la question au départ, car soulever le problème directement pouvait provoquer des réactions négatives. Il semblait exagéré par rapport à la situation de dire aux gens qu'ils pourraient mieux faire. C'est pourquoi il avait jusque-là évité d'affronter directement les membres de l'équipe.

D'une façon, c'était une bonne chose que Martin ait résisté à la forte envie de dire aux autres ce qu'ils faisaient de travers. Ce n'était pas un message que les membres étaient prêts à entendre.

Cette attitude découlait du fait que les membres de l'équipe étaient préoccupés par le leadership de Martin. Leurs préoccupations semblaient aller au-delà de leur capacité à l'exprimer. Martin était un expert chevronné dans le domaine des politiques où l'équipe travaillait. Les membres de l'équipe hésitaient à contester ses décisions.

Martin n'avait pas aidé les choses en faisant fi de plusieurs idées qui nécessitaient, selon les membres, une analyse plus approfondie. Une fois, Martin avait qualifié une proposition de « stupide » en précisant que les hauts responsables n'accepteraient jamais ce genre de chose. La plupart du temps, ses refus étaient plus subtils et prenaient la forme de remarques insidieuses ou d'une plaisanterie, ou bien il affichait un profond ennui et un manque d'intérêt. Martin n'était pas très conscient des signaux qu'il donnait.

Toute cette situation créait une tension non productive au sein du groupe. Tout le monde ressentait la tension, mais nul ne pouvait en indiquer la cause véritable.

Pourtant, chacun se plaignait de temps à autre. Cela se passait généralement lorsque deux coéquipiers se défoulaient en disant ce qu'ils aimaient ou n'aimaient pas en prenant un café ou un rafraîchissement. Mais on ne faisait rien de constructif.

« C'est tout à fait ce qui se passe dans les grandes bureaucraties, disait un des membres de l'équipe, il faut s'y faire. » Un autre membre, Dimitri, suggérait la solution suivante : flagorner, écraser et effacer ses traces. C'était devenu en réalité son mot d'ordre en matière de perfectionnement professionnel.

Ce genre de commentaires est caractéristique d'une attitude défaitiste. Ce n'était pas l'attitude que Martin avait espérée lorsqu'il avait été promu gestionnaire. C'est en apprenant que des commentaires de ce genre étaient dans l'air qu'il se décida à agir. (Vous n'aurez peut-être pas envie d'attendre aussi longtemps.) Au lieu de critiquer les membres de l'équipe, Martin choisit de les réunir pour qu'ils puissent collectivement s'attaquer à leurs difficultés d'apprentissage.

EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

Il commença par prévoir un après-midi de façon à ce que l'équipe puisse discuter des embûches qui l'avaient empêché d'apprendre. Martin réserva une salle dans un autre bâtiment, loin des distractions du bureau. Il demanda à chacun de laisser son téléphone cellulaire à la porte.

Bien qu'elle ait été prévenue bien à l'avance, Christine avait un conflit d'horaire. Elle envoya un courriel indiquant qu'elle serait absente. Martin insista pour qu'elle règle le problème et assiste à la séance de l'après-midi. Il considérait qu'il fallait donner la priorité à l'équipe.

Le fait qu'il n'y avait pas suffisamment d'argent dans le budget pour engager un animateur spécialisé pour le dialogue se révéla plutôt positif.

Martin avait demandé à André, un collègue d'un autre ministère, d'être présent. Celui-ci, qui n'était pas un ami proche de Martin, était en fait un partenaire important qui s'était plaint du mode de fonctionnement de l'équipe.

« On craignait qu'en invitant une personne de l'extérieur à participer au dialogue, l'équipe ne paraisse faible et incapable de résoudre ses propres problèmes internes. En fait c'est le message opposé qui a été reçu. »

Martin craignait qu'en invitant une personne de l'extérieur à participer au dialogue, l'équipe ne paraisse faible et incapable de résoudre ses propres problèmes internes. En fait c'est le message opposé qui a été reçu. André fut impressionné que Martin veuille résoudre les problèmes de façon si ouverte et honnête.

Le dialogue qui s'est amorcé a ouvert les yeux des membres de l'équipe aux dilemmes qui se présentaient, en dépit du fait que l'équipe ne pouvait qu'aborder ces dilemmes en surface.

Martin a choisi de ne pas animer lui-même la discussion et il a résisté au désir de proposer son propre point de vue. Il a demandé à Dimitri, qui à l'origine avait manifesté peu d'intérêt pour la séance, d'agir en tant qu'animateur. Martin lui a communiqué quelques suggestions du présent guide sur la façon de procéder.

Dimitri a fait un tour de table en demandant à chacun de parler de la façon dont il percevait les embûches auxquelles se heurtait l'équipe. Chacun a donné son avis à son tour, sans que le participant de l'extérieur formule aucun commentaire. Une fois qu'on a eu dressé une longue liste de dilemmes sur chaque tableau, la conversation a gagné en profondeur.

Au début, les membres n'étaient pas très directs. Certaines de leurs interventions étaient en fait très vagues. Puis Odette a ensuite déclaré aux autres membres qu'ils ne lui faisaient pas tellement confiance dans son travail. Elle a proposé une liste d'autres doléances. Après que Martin l'eut encouragé à en dire davantage, d'autres membres ont commencé à s'ouvrir au groupe. André donnait de temps à autre un point de vue externe.

La liste permit de brosser un tableau des difficultés que le groupe aurait à résoudre au cours des semaines à venir. Les membres de l'équipe ont commencé à être plus critiques sur leur façon de traiter les autres. Martin, en particulier, a commencé à prendre davantage conscience des signaux qu'il donnait. Tous ont reconnu dans l'ensemble que le groupe devait collaborer plus étroitement et avec plus de respect.

EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

La première séance n'a pas permis de résoudre toutes les questions en suspens. Comment aurait-on pu y parvenir en une seule séance? Elle a toutefois permis d'amorcer un nouveau départ. Les membres y ont vu une nouvelle orientation, mais ce sentiment n'est appelé à durer que s'il y a un certain suivi.

Étape 3 – Définir une nouvelle vision pour l'équipe

L'équipe a eu un week-end pour réfléchir sur les enseignements à tirer du premier dialogue. Certains doutaient encore qu'il fût possible de changer les choses. D'autres, en revanche, pensaient que c'était le début d'une approche entièrement nouvelle. Ils s'apprêtaient à revenir au travail le lundi et à changer immédiatement leur façon de faire les choses.

Ce fut une période instable dans le processus. On ne savait pas véritablement si chacun travaillait avec des attentes réalistes. Certains ont adopté une attitude attentiste qui aurait pu ralentir le progrès. D'autres auraient pu être découragés par le rythme lent du changement.

En outre, l'équipe ne savait pas très bien la direction qu'elle voulait emprunter. Elle n'avait pas arrêté d'attitude commune.

Martin a décidé de prévoir du temps au cours de la semaine pour réunir les membres afin qu'ils se dotent d'une vision commune. Cette fois, ils ne disposaient pas de suffisamment de temps pour y consacrer tout un après-midi.

Il a décidé que l'équipe se réunirait pendant 45 minutes, quelques matins de suite. Le début de la journée convenait généralement à l'ensemble des gens du groupe, car il n'y avait guère de conflits d'horaire. Au cours de chaque séance, les membres de l'équipe ont communiqué leur propre vision personnelle du lieu dans lequel ils aimeraient travailler.

Ces réunions ont été différentes de la première relativement à un aspect crucial. Martin, le gestionnaire de l'équipe n'exprimait pas son idée. Il laissa à l'équipe le soin de décrire le lieu de travail idéal. Martin ne voulait pas mettre un frein à la discussion du groupe ni imposer sa vision de l'avenir de l'organisation.

Entre-temps, il n'en a pas moins pris des mesures à partir de suggestions formulées au cours du premier dialogue. Christine en était venue à reconnaître qu'elle devait adopter une approche plus proactive dans son travail. Elle avait laissé les choses se détériorer jusqu'au point de crise avant d'essayer de régler les problèmes. Elle réagissait, plutôt que de prévoir. Toutefois, elle avait demandé à Martin de l'aider à avoir plus facilement accès à l'information dont elle avait besoin à l'extérieur du ministère. Au contraire de Martin, elle n'avait pas suffisamment d'influence pour obtenir l'information assez longtemps à l'avance pour faire son travail.

Martin a également découvert que son équipe avait droit à des fonds supplémentaires pour le perfectionnement professionnel individuel. Il existe en effet plusieurs activités et programmes intéressants au sein de la fonction publique. Jusque-là, il n'était pas au courant de leur existence. Martin se préparait à exploiter au maximum ces possibilités en encourageant les membres de l'équipe à en tirer parti. Il s'agissait notamment de leur donner la souplesse requise dans l'établissement de leur horaire de travail.

EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

Martin a également travaillé à changer les motivations de l'équipe. Il a décidé de fonder l'évaluation personnelle des individus sur leur participation à l'équipe et d'accorder les récompenses et les primes pour le rendement de l'équipe et non pour les victoires individuelles.

Martin a aussi demandé à l'équipe de faire état de ses progrès en vue de la définition d'une nouvelle vision. L'équipe a signalé qu'elle faisait de grands progrès, mais qu'elle avait besoin de plus de temps. Tout compte fait, elle a travaillé à sa vision pendant trois semaines.

Lorsque la vision a été définie, Martin en a été stupéfait.

« Auparavant, les membres ne s'étaient jamais réunis pour discuter réellement de leur travail et travaillaient dans l'isolement. Maintenant, on était conscient que chacun des membres pouvait s'appuyer sur la force des autres. »

Avant que l'équipe n'entreprenne cette démarche, les membres ne s'étaient jamais réunis pour discuter réellement de leur travail et travaillaient dans l'isolement. Maintenant, on était conscient que chacun des membres pouvait s'appuyer sur la force des autres. Odette, en particulier, prenait conscience de la façon dont elle avait créé des problèmes en accaparant l'information et en protégeant son territoire. L'idée de propriété s'estompait au profit de l'idée d'un programme commun.

Le plan d'action comportait plusieurs aspects. On examinait des nouveaux types de politique comme moyen éventuel d'atteindre d'importants objectifs de la fonction publique. Il y avait également une vision de la façon dont l'équipe désirait interagir en tant que groupe.

Martin était extrêmement satisfait du résultat. Les suggestions semblaient pratiques, car elles avaient été faites par des gens qui avaient une expérience concrète du sujet. Et la vision globale lui rappelait les aspirations qu'il avait eues au début pour l'équipe – cela lui donnait la possibilité d'examiner les secteurs novateurs de la politique qui lui permettraient d'atteindre les objectifs de l'équipe.

Par ailleurs, comme l'équipe avait elle-même élaboré la vision, il n'y avait personne à convaincre. Tout le monde n'était pas d'accord avec tous les aspects de la vision, mais ce n'était pas un compromis édulcoré. Chacun pouvait adapter sa vision personnelle à celle du groupe.

Étape 4 – Combler l'écart entre la vision et la réalité

La vision qui avait été formulée était réalisable. Toutefois, il ne faut pas s'y tromper, elle était très ambitieuse. Elle comportait certains aspects qui ne semblaient pas avoir de destination particulière et qui avaient trait à un engagement sans fin en faveur de l'amélioration.

La façon de s'y prendre pour concrétiser cette vision c'était une autre question. À vrai dire, Martin était à court d'idées quant à la façon de procéder. Il s'inquiétait maintenant d'avoir créé des attentes impossibles à combler qui n'aboutiraient qu'à un plus grand cynisme.

C'est à ce moment-là que nombre de gestionnaires se retrouvent dans une impasse. La vie semblait beaucoup plus simple avant le déclenchement du processus.

EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

Mais les possibilités étaient aussi passionnantes. Pour la première fois depuis longtemps, Martin se sentait réellement stimulé par le travail et l'énergie avait tendance à devenir contagieuse. C'était véritablement une amélioration par rapport aux interminables réunions qui avaient donné lieu à des procès-verbaux que nul ne lisait.

Martin choisit de procéder en menant des séances de remue-méninges. Il était à la recherche d'idées sur la façon de changer les méthodes de travail de l'équipe.

Au début, les résultats furent décevants. L'équipe produisit une liste d'intéressantes suggestions, mais rien de génial. Les gens semblaient avoir sorti ça d'un quelconque placard. Martin n'était pas sûr qu'ils s'attaquaient réellement au cœur de la question.

Il fallait une perspective nouvelle. Martin y est parvenu en deux étapes. Premièrement, il a fait participer des gens de l'extérieur aux séances de remue-méninges. Ils apportaient des connaissances et des perspectives nouvelles. Ensuite, il a pris une décision qui allait changer radicalement la façon de fonctionner de l'équipe : au moment d'engager la prochaine recrue, il choisirait une personne ayant des idées différentes sur le travail d'équipe.

Un nouveau poste venait de s'ouvrir. Martin y vit l'occasion d'engager quelqu'un qui apportait un point de vue différent sur la section. Il découvrit Eli, dont les compétences professionnelles étaient entièrement différentes. À la différence des autres membres de l'équipe, Eli n'était pas économiste.

Au départ, les autres membres de l'équipe eurent de la difficulté à prendre Eli au sérieux. Ils avaient l'impression qu'il ne parlait pas la même langue qu'eux. Toutefois, au lieu d'être un obstacle, cela se révéla en définitive un immense avantage. Les membres de l'équipe devaient soudain s'expliquer en évitant d'avoir recours à leur jargon. Il leur fallait expliquer pourquoi certaines notions et théories s'appliquaient dans des situations données.

Leurs explications n'étaient pas toujours adéquates. Grâce au style décousu d'Eli, les membres de l'équipe prirent conscience de leur manque de logique, de leurs hypothèses douteuses et de leurs mots « démodés ». Avant l'arrivée d'Eli, l'équipe se laissait bercer par la popularité de ses idées.

La vision se mit à changer légèrement lorsque les membres commencèrent à regarder leur sujet d'un œil plus critique. Ils avaient moins tendance à tenir les choses pour acquises. La présence d'Eli eut en définitive une influence si positive que Martin décida de n'engager que des gens contribuant à la diversification du groupe.

À mesure que les séances de remue-méninges se poursuivaient, les membres étaient mieux en mesure de penser en sortant de leur carcan. En fait, ils cherchaient activement de nouvelles sources d'idées différentes. Les membres de l'équipe en vinrent à consacrer davantage de temps à parler avec les autres employés de l'État pour découvrir de nouvelles perspectives et acquérir de nouvelles connaissances.

EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

C'est à ce moment-là que Martin collabora pendant un certain temps avec Louis pour l'aider à mieux gérer les relations horizontales. Sa première idée avait été de l'inscrire à un cours, mais il savait que Louis était incapable de rester assis pendant des heures à suivre un cours. Martin doutait de la valeur d'une formation théorique dans ce cas.

Cependant, il n'ignorait pas que Louis apprenait plus facilement par les méthodes conversationnelles. Louis aimait poser des questions et discuter de faits réels. C'était la façon dont il préférait appréhender l'information et les connaissances. Et Louis avait également conscience de cet état de choses. Ce que Louis ignorait, c'est qu'il causait des difficultés aux autres en leur refilant son travail.

La solution à ce problème se présenta lorsque Martin et Louis décidèrent de créer un comité conjoint avec d'autres sections qui s'intéressaient beaucoup au travail d'équipe. Louis apprit directement de ces personnes comment son travail avait une incidence sur tout le système. En fait, pour dire les choses poliment, il eut alors toute la rétroaction voulue sur la question.

Après quelques réunions, Louis commença à considérer son travail comme une partie intégrante d'un système global. Dans les mois qui suivirent, il en apprit davantage encore sur l'importance du système et sur l'interdépendance de tous les intervenants.

Les réunions du comité conjoint ne mirent pas fin à toutes les plaintes, mais il y eut une amélioration notable sur laquelle on pouvait faire fond.

Étape 5 – Maintenir l'enthousiasme et réfléchir aux résultats

Après un certain temps, on put observer que la culture de l'organisation changeait réellement. Les coéquipiers se mettaient en quatre pour s'entraider afin d'atteindre les objectifs de l'équipe. Des idées nouvelles étaient activement communiquées et passées au crible. Les choses marchaient bien.

Mais ce n'était pas le moment de se reposer sur ses lauriers. Il y a toujours place pour l'amélioration et on risque sans cesse de retomber dans les anciens travers.

Martin savait que son équipe aurait à poser un regard tout aussi critique sur ses succès que celui qu'elle avait posé sur ses lacunes. Aussi demanda-t-il aux membres de l'équipe d'évaluer ce qui faisait le succès d'un projet de politique donné. Il demanda à chacun : « Qu'est-ce qui vous donne la certitude que vous pouvez reproduire ce succès dans un nouveau contexte? À quels éléments le succès est-il attribuable? Comment peut-on encore améliorer les choses? Qu'est-ce qui est le *nec plus ultra* à l'heure actuelle? »

Cette fois, il invita son amie Justine à participer à la réunion. Comme vous le savez, son organisation s'était heurtée à la difficulté de poursuivre sur sa lancée. Elle était passée par un long processus d'introspection et en était ressortie plus forte que jamais. Martin pensait qu'elle pourrait apporter certaines perspectives nouvelles.

Au cours d'une réunion, Justine parla de la discipline à laquelle le golfeur Tiger Woods s'était astreint pour améliorer son élan. Woods avait obtenu

EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

un énorme succès grâce à son talent inné, mais il savait qu'il se fiait trop à sa puissance juvénile lorsqu'il frappait la balle. Il était conscient qu'à long terme il ne pourrait maintenir ses succès actuels. Il lui fallait jouer plus intelligemment, non frapper plus fort.

Il a donc restructuré son élan. Ce ne fut pas une partie de plaisir. Il avait investi des années de pratique dans son ancien style de jeu et avait ainsi développé toute une « mémoire musculaire » qu'il lui fallait reprogrammer. Il lui fallut des années pour ce faire et son jeu en souffrit. Puis il recommença à gagner des tournois, et ses résultats furent encore plus éclatants.

L'exemple de Justine illustrait à merveille la façon dont il faut quelquefois accepter de faire un pas en arrière afin de faire ensuite deux pas en avant. Parfois les choses semblent bien marcher, mais cela ne signifie pas qu'on ne pourra pas encore apporter des améliorations. Cela montre également les risques qu'il y a à ne pas réfléchir avec sobriété sur ses succès.

Tiger Woods avait été un exemple frappant pour l'équipe de Justine, mais c'était également un message difficile à avaler.

« Quelquefois, il faut accepter de faire un pas en arrière afin de faire ensuite deux pas en avant. Parfois les choses semblent bien marcher, mais cela ne signifie pas qu'on ne pourra pas encore apporter des améliorations. »

L'équipe de Martin avait obtenu certains succès tangibles et d'autres organisations d'analyse de la politique demandaient maintenant des conseils. Elles voulaient obtenir des résultats comparables à ceux de l'équipe et connaître ses pratiques exemplaires. Justine les mit en garde sur les risques qu'il y avait à emprunter cette voie.

Au lieu de consacrer son temps à célébrer les succès passés, l'équipe choisit de revoir pas à pas tout ce qu'elle avait accompli. Les membres cherchaient à mettre en évidence les points faibles qu'ils n'avaient pas décelés. Ils essayaient également de traquer les nouvelles menaces et possibilités.

Ils décidèrent aussi de ne pas coucher sur papier leurs pratiques exemplaires pour d'autres. Ils préféraient inviter les membres d'autres équipes à participer à leurs activités d'apprentissage. Non seulement ils aidèrent ainsi les autres à apprendre de leur expérience, mais cela leur donna également des idées nouvelles à exploiter.

Martin se heurta aussi à plusieurs écueils en cours de route. Un membre de l'équipe, Joël, ne participait pas vraiment. En réalité, il se plaignait des activités de l'équipe. Il n'était pas clair à ses yeux que de véritables améliorations avaient été apportées. Les membres de l'équipe se demandaient si Joël les empêchait d'avancer. Ils n'appréciaient pas son attitude négative.

Après plusieurs discussions, Martin apprit que Joël était assez inquiet de la nouvelle orientation de l'équipe. Il avait été chargé auparavant de la gestion des relations horizontales, mais tous les membres de l'équipe faisaient maintenant ce boulot. Joël se demandait s'il y avait un avenir pour lui au sein de l'équipe.

Martin prit le taureau par les cornes. Il rencontra Joël et examina avec lui les nouveaux domaines d'évolution personnelle et de perfectionnement professionnel. Il y avait peut-être d'autres activités au sein de l'équipe dont

il pourrait se charger et qui mettraient à contribution ses compétences. D'autre part, peut-être que l'équipe empêchait Joël de poursuivre ses intérêts dans une autre voie. Il fallait examiner les deux possibilités.

Entre-temps, Joël avait besoin qu'on lui donne la garantie qu'il serait traité de manière équitable. Une fois qu'il eut reçu l'assurance que l'équipe était vraiment désireuse d'investir dans ses capacités, il se montra plus ouvert. En fait, il commença à participer aux séances de dialogue de bonne foi.

Par la suite, Joël quitta l'équipe pour prendre un emploi ailleurs, mais l'équipe l'a aidé à acquérir les nouvelles compétences dont il avait besoin pour faire la transition. Joël aide maintenant une autre équipe de la fonction publique à améliorer sa méthode d'apprentissage.

Quelques leçons à retenir

Comme vous pouvez le voir, l'application d'idées d'apprentissage requiert une certaine souplesse et de l'inventivité. Si nous avions choisi le cas de Justine, l'exercice aurait pris un tour très différent.

Justine aurait dû aider son organisation à demeurer plus vigilante face aux nouvelles menaces et possibilités. Il lui fallait plus d'ouverture aux idées nouvelles. Le personnel devait rester moins accroché aux anciennes réformes et s'intéresser davantage aux nouvelles avenues de changement. Et ce n'était là que quelques-uns des défis auxquels Justine a eu à faire face pour maintenir son organisation au sommet.

Si on demandait à Martin et à Justine de réfléchir sur les principaux enseignements qui avaient aidé leur organisation à s'améliorer, quelle serait leur réponse d'après vous? Naturellement, aucune formule ne saurait expliquer leur succès. En revanche, il y a quelques idées maîtresses auxquelles nous devrions réfléchir attentivement :

- *L'envergure de l'apprentissage est en définitive tributaire du changement de culture.* Le remaniement des procédures organisationnelles ou l'adoption de nouvelles technologies ne sont pas de nature à nous amener aussi loin. Les gens doivent d'abord avoir une idée de l'importance de l'apprentissage et comprendre en quoi il est avantageux pour eux sur le plan individuel... de même que pour leur équipe et pour la fonction publique en général.

- *L'apprentissage commence comme une quête de progrès personnels et gagne du terrain.* En d'autres termes, l'apprentissage n'est pas une initiative qui se déploie automatiquement. Au départ, il y a toujours une personne qui cherche à se perfectionner ou à faire des progrès dans sa vie professionnelle. Cette personne incite ensuite ses coéquipiers à faire de même et ceux-là montrent aux autres la valeur de l'apprentissage.

- *Souvent, il est plus efficace de gérer moins.* Compte tenu des contraintes de temps, d'énergie et de connaissances, les gestionnaires n'ont d'autre choix que d'abattre beaucoup de boulot. Il est tentant de prendre sur ses épaules le fardeau de l'organisation. Il est également difficile d'abandonner le pouvoir. Dans un milieu de travail moderne, la gestion

est un maniement d'influences subtiles qui mettent en valeur le potentiel et transmettent la valeur de l'apprentissage à d'autre.

- ◊ *Chaque équipe se heurte à des embûches qui entravent l'apprentissage.* Une équipe d'apprentissage repère ces embûches et y voit une possibilité à exploiter. C'est là qu'un dialogue ouvert et honnête revêt tellement d'importance, non à titre d'activité exceptionnelle, mais comme moyen de communiquer régulièrement avec les autres.

- ◊ *Il faut miser sur la diversité pour stimuler l'innovation.* Le pluralisme culturel ne se limite pas à intégrer des gens ayant des caractéristiques, des expériences et des origines différentes. Il s'agit de considérer une main-d'œuvre diversifiée comme une riche source d'idées et de concepts. C'est uniquement lorsque les gens sont convaincus que leur participation est appréciée qu'ils acquièrent un sentiment d'appartenance et un puissant sens de la mission.

- ◊ *L'apprentissage continu signifie qu'on n'est jamais satisfait du présent.* Lorsqu'une organisation devient trop confiante ou se repose sur ses lauriers, la complaisance s'installe. Une organisation apprenante véritable n'est pas dupe de sa propre publicité. Elle est plutôt constamment à l'affût de ses faiblesses et des nouvelles possibilités qui se présentent.

- ◊ L'apprentissage est un engagement envers le progrès sur le long cours. Bien qu'il y ait quantité de choses que l'on puisse faire immédiatement pour améliorer l'apprentissage, le changement le plus profond relève d'un projet à long terme. On peut donc s'attendre à certains revers de temps à autre, d'où l'importance de la patience et de l'engagement pour une amélioration durable.

Ce sont les thèmes qui permettent à l'organisation apprenante de se démarquer.

S'intégrer à la communauté de l'apprentissage

Vous serez peut-être étonné d'apprendre que le cas décrit ci-dessus s'inspire en grande partie de l'expérience réelle d'employés, comme vous-même, de la fonction publique.

Si nous avons pu raconter cette histoire, c'est que certains de vos collègues intéressés à l'apprentissage ont activement partagé leur expérience et leurs idées. Si vous avez pris le temps de lire cet ouvrage, tout indique que vous désirez perfectionner votre méthode d'apprentissage.

Il y a d'autres personnes comme vous qui aimeraient apprendre de votre expérience. Le défi consiste à les découvrir et à entrer en contact avec elles. Le Réseau du leadership (www.leadership.gc.ca) vous offre la possibilité de prendre contact dans le Web avec d'autres personnes s'intéressant à l'apprentissage. Lisez la section ci-après consacrée aux ressources en direct, vous y trouverez un complément d'information.

ANNEXE: OÙ S'ADRESSER POUR EN APPRENDRE DAVANTAGE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

Où trouver une aide complémentaire

Vous avez accès à une véritable mine de renseignements sur la façon de mettre en pratique le principe de l'apprentissage. La présente annexe propose une sélection de lectures et de ressources dans le Web qui pourront vous aider.

Ouvrages de la fonction publique axés sur l'action

Centre canadien de gestion, Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, *La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre*, 2000.

Ce document définit le programme d'apprentissage du gouvernement du Canada. Il analyse six caractéristiques de l'apprentissage qui devraient orienter la fonction publique et formule 44 recommandations sur la façon de faire de la fonction publique une organisation apprenante.

Affaires indiennes et du Nord, Le Réseau du leadership, *Trousse du leadership et de l'apprentissage : Comment édifier une organisation apprenante*, 1998.

Ce guide de poche propose plusieurs exercices pratiques de groupe qui vous aideront à former et à consolider votre équipe, à façonner la vision et la mission de l'équipe, à résoudre les problèmes, à intégrer l'apprentissage à la culture de l'équipe, à améliorer les méthodes de travail et à consulter les clients.

Commission de la fonction publique, *Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires*, 2000.

Ce guide fournit aux gestionnaires des avis directs faisant autorité sur la façon d'optimiser le système de dotation de la fonction publique. Cet ouvrage qui reflète la perspective des gestionnaires est continuellement mis à jour.

Ouvrages axés sur l'action

Argyris, Chris, *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not*, New York, Oxford University Press, 2000.

L'auteur fournit des repères sur la façon d'éviter nombre des embûches qui entravent l'apprentissage liés aux conseils que l'on reçoit des coéquipiers et des consultants. Il fournit également des idées sur les mesures qui doivent découler de l'apprentissage au sein de votre organisation.

Garvin, David A., *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

Ce guide décrit en détail l'organisation apprenante et définit plusieurs étapes utiles pour favoriser l'apprentissage organisationnel. Parmi les centres d'intérêt de l'ouvrage, mentionnons une analyse de la collecte de renseignements de l'extérieur, la mesure des résultats et le recours à l'expérimentation. Plusieurs études de cas sont également analysées.

OÙ S'ADRESSER POUR EN APPRENDRE DAVANTAGE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

Isaacs, William, *Dialogue and the Art of Thinking Together,* New York, Currency, 1999.

Cet ouvrage vous aidera à instaurer des dialogues avec vos coéquipiers. En plus de décrire les principaux aspects d'un dialogue constructif, Isaacs donne des conseils sur les occasions de dialogue, l'amélioration du flux de la conversation et son approfondissement et explique comment surmonter les écueils.

Senge, Peter, Richard Ross, Bryan Smith, Charlotte Roberts, et Art Kleiner, *The Fifth Discipline Fieldbook,* Toronto, Currency Doubleday, 1994.

Cette collection de notes, d'articles et d'exercices vous aidera à favoriser la conception de systèmes, l'apprentissage par équipe ainsi que la définition d'une vision commune au sein d'une organisation. Elle offre également des idées sur la façon d'acquérir plus de maîtrise personnelle et d'examiner les modèles mentaux auxquels nous avons recours pour comprendre notre travail.

Senge, Peter, Art Kleiner, Carlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, et Bryan Smith, *The Dance of Change: The Challenge of Sustaining Momentum in Learning Organizations,* Toronto, Currency Doubleday, 1999.

Si vous éprouvez des difficultés à favoriser l'apprentissage organisationnel, ce guide comporte des recommandations pratiques qui vous aideront à entreprendre des projets d'apprentissage, à les mener à bien et à les repenser. Cet ouvrage renferme de l'information sur les défis courants que nous rencontrons et indique comment les surmonter.

Stone, Douglas, Bruce Patton, Sheila Heen et Fisher, *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most,* New York, Penguin, 2000.

Comme son titre l'indique, cet ouvrage donne des conseils sur la façon de nouer des liens avec les collègues et de résoudre des problèmes interpersonnels complexes. Il vous aidera à cerner et à explorer les embûches qui entravent l'apprentissage auxquelles se heurte votre équipe sans créer de conflits inutiles.

OÙ S'ADRESSER POUR EN APPRENDRE DAVANTAGE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

Ressources en direct

Transformer la fonction publique en une organisation apprenante d'un océan à l'autre
www. ccmd-ccg.gc.ca/learning-tour/index_f.html

Ce site Web vous offre une fenêtre sur les activités d'apprentissage organisationnel permanentes au sein de la fonction publique canadienne. Il propose les dernières nouvelles, des renseignements utiles et la possibilité de partager vos idées.

Coach en apprentissage
www.coach.gc.ca

Cette application interactive accessible par Internet vous aide à élaborer votre plan d'apprentissage personnel, qui se révélera utile pour votre épanouissement personnel.

Le réseau du leadership
www.leadership.gc.ca

Ce site Web offre aux employés de l'État des idées et des aperçus sur la façon d'améliorer leur aptitude au leadership. La section consacrée aux réseaux fournit une liste impressionnante de réseaux spécialisés, y compris en ce qui a trait à l'apprentissage.

The Learning Resource Network
www.learnet.gc.ca

Ce site Web fournit une liste des ressources d'apprentissage pour aider les employés de l'État à répondre à leurs besoins d'apprentissage individuel.